

HACKING SOCIAL BLOG

L'HOMME FORMATÉ

ANTI-MANUEL DE MANIPULATION MENTALE

CE LIVRE N'A PAS ÉTÉ ÉLU

MEILLEUR LIVRE DE L'ANNÉE 2015

Ceci était une fausse preuve sociale.Decouvrez cette notion fascinante dans cet ouvrage garanti sans OGM

L’homme formaté

Anti-manuel de manipulation mentale

*

Hacking Social Blog & Horizon Gull



Pour ma fille, en espérant qu'elle ait le moins besoin possible de ce pavé dans son avenir.
Mais si nécessaire, il sera là pour elle.

Remerciements

***

Merci à mes parents pour m'avoir donné conjointement l'amour des livres et celui des ordinateurs. Merci pour m'avoir donné ce qui fait aujourd'hui mon flow quotidien, j'en serais éternellement reconnaissante. Désolée d'être si pudique quant à mes activités écrites, c'est une question de tic, ne vous en faites pas :)

Merci à Gull. Les mots me manquent pour exprimer toute la gratitude que j'ai pour lui. Sans notre rencontre, cet ouvrage n'aurait pas existé, bien d'autres *choses* n'auraient pas vu le jour. Merci.

Merci à mon ancienne école masquée. Ce fut dur, ce fut grandiose, ce fut parfois violent, ce fut une expérience que je n'oublierai jamais, qui m'a profondément marquée. J'ai débuté les recherches pour cet ouvrage là-bas, je leur suis redevable - à *notre ancien regroupement* - pour tout ce qu'ils m'ont apporté directement et indirectement. Je suis désolée, je pense et j'espère que le temps a dû apporter ses réponses aux personnes que j'appréciais sincèrement.

Merci aux incroyables correcteurs. Quand nous avons posté notre demande d'aide, jamais on n'aurait imaginé que cela se passerait si merveilleusement bien, en toute simplicité, avec une efficacité incroyable. Merci donc à Supertraducteur, Grumeau, Big Brother, Caligula (il a appliqué un de nos principes — le chômage comme solution à la crise — et tenait à ce qu'on le signale), Bobby, Brest Beat, Lioss, Carey, Taos, Léo, Oléna, Sameclaire, Christelle, Marion, Mister Miaouh, Julien, Amon... Je crois que vous avez été tellement épatants que je ne suis pas prête de quitter le mode « OMG » :D.

***

SOMMAIRE

Introduction

La littérature étiquetée « manipulation mentale » se trouve à foison dans les librairies. Si l'on écarte les manuels de psychologie, cette littérature prend parfois l'aspect de coaching pour lutter contre les techniques des manipulateurs ou pour apprendre ces techniques, l'excuse éthique étant « manipuler pour ne plus être manipulé » ou « manipuler les manipulateurs » . Ces livres prennent en exemple des situations ponctuelles et individuelles, dans lesquelles il s'agit de renverser le pouvoir : soit arrêter le manipulateur et empêcher son emprise ; soit prendre sa place dominante.

Ce ne sera pas notre point de vue.

Cet ouvrage n'est pas non plus un manuel, ni un essai. Le terme le plus vraisemblable pour le désigner serait « Anti-manuel » .

Nous parlerons de manipulation mentale *via* trois domaines fortement imbriqués : le commercial, avec ses marques, ses produits, ses magasins et ses techniques de vente ; les médias, tout particulièrement la télévision ; et le travail, à travers le prisme de l'expérience de Milgram, dont l'expérience essentielle introduira cet ouvrage.

Nous sommes tous consommateurs, spectateurs, et travailleurs. Même les chômeurs et les étudiants ne sont considérés qu'en fonction du travail, l'un étant en recherche d'emploi, l'autre en préparation de son emploi.

Ces trois domaines que nous aborderons, tentent de nous influencer, nous orienter, nous convaincre, nous persuader, nous séduire et enfin de nous manipuler afin de nous exploiter : il s'agit là de pomper nos ressources financières (le commercial), nos ressources attentionnelles (les médias) et enfin nos ressources physiques et mentales (le travail). Ce n'est pas une manœuvre qui se fait en un clin d'œil, car nous zappons, nous changeons de marque de produit, nous n'acceptons plus le statut d'esclave. Alors les structures ont rivalisé d'astuces, au fil du temps, pour nous faire dépenser plus que ce dont nous avons besoin, pour nous scotcher devant l'écran plus que de raison, pour nous faire travailler comme des esclaves mais sans qu'on le perçoive ainsi. Notre comportement s'est modelé, transformé à la faveur des structures exploitantes : nous voici formatés.

C'est ce formatage qui sera ici notre finalité d'étude, car il impacte toute la société, empêche l'évolution, bride les comportements et les élans qui pourraient être profitables à l'individu, son entourage et toute la société. Cependant, malgré l'obscurité de thèmes que nous aborderons, nous avons eu le plaisir de constater que le « non » au formatage a déjà bien commencé, que certains individus isolés ou en groupe se sont d'ores et déjà libérés des laisses mentales des structures exploitantes, dans un domaine ou un autre.

Mais pour comprendre le formatage, il faut d'abord comprendre comment on est influencé puis manipulé, à savoir comment les structures exploitantes se basent sur notre fonctionne-

ment, physique et mental, en percent les failles ou en détournent les objectifs, et s'y infiltrent pour nous guider sur la voie qui les arrange. Une grande partie de cet ouvrage décortiquera les techniques de persuasion, les processus sur lesquels elles se basent (les fameuses failles qui sont également des atouts dans d'autres contextes). À l'instar des tours de magie dont on connaîtrait les « trucs » , la compréhension des situations de manipulations peut être une bonne prévention contre certaines techniques.

Bien que nous ayons rédigé ces plusieurs centaines de pages sur le sujet, nous ne nous considérons pas à l'abri des influences, des manipulations ou du formatage : au contraire, c'est parce que nous savons pertinemment que nous courons sans cesse le risque d'être exploités, manipulés et transformés, que nous avons consacré tant de travail bénévole à la question. Se croire au-dessus de ces techniques d'influence, se croire capable de résister à l'autorité serait le meilleur moyen d'être manipulé à souhait. Il n'y a pas d'exception, l'être humain est ainsi fait que ses plus beaux mécanismes de fonctionnement peuvent être utilisés à son encontre. Si intelligent, si cultivé ou si raisonnable soit-il, l'humain peut être poussé à tuer quelqu'un (l'expérience de Milgram). Nul besoin d'être un psychopathe, un sociopathe ou avoir une quelconque pathologie : notre normalité suffit à nous faire obéir à des ordres meurtriers.

Cet ouvrage n'est pas rallié à un parti politique, ni quelconque drapeau ou mouvement. Le seul ralliement est celui avec Hacking social, dont nous sommes également les auteurs. Nous n'avons pas d'autre but que de partager nos recherches avec vous et nous espérons qu'elles puissent vous être utiles. Nous l'espérons accessible à tous, nous espérons qu'il puisse servir au quotidien. Nous ne prétendons pas faire avancer la réflexion ni apporter quelque chose de nouveau : nous avons simplement trié les informations, les recherches, nous avons tenté de clarifier cet aspect mécanique de la société pour aider à l'action, aider à y voir plus clair.

Cet ouvrage est gratuit et doit le rester. Son contenu est libre d'utilisation, du moment que les sources sont citées et que le contenu n'est pas transformé sans demande. De plus, il n'est pas figé dans le temps : si vous en avez les compétences, vos propositions, corrections, ajouts sont les bienvenus. Nous ferons des mises à jour en fonction des reports.

Dernier détail. Nous sommes pragmatiques : nous n'avons ici exploré que les horizons les plus proches des individus, des horizons que chacun d'entre nous peut observer, décortiquer puis contrer s'il y a tentative d'exploitation par manipulation mentale. L'action, vous le verrez, peut être extraordinairement simple pour démanteler de puissants formatages. La difficulté réside principalement dans la décision de se défaire de certains formatages, ceux-ci étant aussi moelleux qu'une couette lorsque l'on est épuisé et qu'il fait froid. Mais ce ne sera pas notre propos, car personne ne peut vous retirer la couette. Celui qui s'octroierait le droit de vous arracher la couette ne vaudrait pas mieux que ceux qui vous ont incités à vous y nicher. Nous ne fournissons avec cet ouvrage que quelques outils, quelques matériaux permettant d'observer d'une manière différente la couette. Vous êtes libre de les saisir ou non.

Bonne lecture !

Milgram

la soumission à l'autorité

[vous pouvez découvrir cette première partie sous forme d'article : https://hackingsocialblog.wordpress.com/2014/10/07/de-lautorite-lexperience-la-plus-terrible-de-la-psychologie-restera-toujours-dactualite/]

@Milgram/l'expérience

1960.

Vous êtes professeur, employé ou docteur, jeune ou âgé, qu'importe : vous avez répondu à une petite annonce de la studieuse université de Yale parue dans la presse locale. Celle-ci appelait à participer à une recherche sur la mémoire contre une rétribution de 4 dollars 50.

Vous êtes accueilli dans un élégant laboratoire, par un expérimentateur de 31 ans froid et impassible : nul doute, cet enseignant en biologie doit être sévère avec ses élèves tant il dégage d'autorité. À côté de lui, Bob, homme de 47 ans au visage avenant, sympathique : il participera avec vous à l'expérience et vous vous en voyez déjà heureux.

L'expérimentateur vous explique que vous allez tous deux participer à une expérience sur l'effet de la punition sur l'apprentissage. L'un d'entre vous va jouer le professeur et l'autre prendre le rôle de l'élève. Vous tirez au sort votre place, et vous voilà devenu le professeur de cette expérience.

Bob est emmené dans une salle adjacente, il est attaché sur une chaise (« pour éviter tout mouvement excessif durant un choc » dit l'expérimentateur) il accroche des électrodes à ses poignets et il pose une crème pour éviter les brûlures. Bob est souriant et semble confiant. Vous ne vous inquiétez pas, vous savez pertinemment que dans ce genre d'expérience, tout est pris en compte, peut-être même excessivement. Les scientifiques sont tatillons, leurs instruments peuvent faire peur, mais tout est maîtrisé et sécurisé. Non, il n'y a pas à s'en faire.

Comme s'il saisissait ce vague questionnement, l'expérimentateur précise que les chocs que vous enverrez à Bob peuvent être extrêmement douloureux mais qu'ils ne peuvent pas causer de dommages irrémédiables. C'est bien ce que vous pensiez, il n'y a pas à s'en faire.

Vous voilà dans l'autre pièce, à l'écart de Bob. Devant vous, un interphone qui permettra la communication avec votre « élève » et un générateur de chocs, gradué de 15 à 450 volts. On y lit « choc léger, choc moyen, choc très intense » et la fin de la graduation n'indique qu'un « XXX » . L'expérimentateur vous explique votre rôle : une tâche de mémoire où vous aurez pour l'essentiel à lire des listes de mots (et a Bob de deviner les mots manquants) et punir Bob s'il venait à se tromper dans le rappel de ces mots. On vous fait tester l'appareil sur vous à 45 volts : une bonne piqûre, c'est certain, mais ce n'est rien d'insurmontable. L'appareil clignote, émet des bruits mécaniques, vous commencez à bien saisir votre rôle.

Quelques piqûres pour faire avancer la science, ce n'est pas grand-chose. Bob, si sympathique, doit aussi le penser. Ensemble, vous formerez de bons sujets, l'expérience sera un succès et il n'y aura pas d'autres dommages que cette piqûre.

Première série.

Pour débuter et pour que tout le monde comprenne bien sa tâche, tout le monde y va en douceur. Bob fait sept erreurs, le curseur sur le générateur de chocs est sur la position moyenne. Tout a l'air de bien se passer, car l'expérimentateur annonce que vous pouvez passer à la deuxième liste.

Deuxième série.

Les choses sérieuses commencent : Bob doit cette fois-ci connaître par cœur toute la liste de mots que vous lui présentez, sans quoi vous devriez recommencer et continuer à délivrer des chocs. On recommence à partir de 15 volts. Bob fait des erreurs, ça commence à devenir sérieusement gênant. Est-ce qu'il a un problème de mémoire ? Nous avons dépassé les 150 volts, nous ne sommes plus à un choc moyen et vous devez encore élever le niveau de choc. Vous essayez de l'encourager, vous insistez sur certains mots pour le mener sur une piste, mais rien n'y fait, il continue d'échouer.

Et vous devez encore monter le niveau de choc.

300 volts.

Vous annoncez 300 volts, comme le protocole le requiert. Pour toute réponse de Bob, vous l'entendez remuer sur chaise et marteler au sol. Ce n'est plus la piqûre du début. Il souffre.

Je dois encore augmenter le niveau des chocs ? demandez-vous.

— Oui, répond froidement l'expérimentateur.

Vous avez soupiré, marmonné dans votre barbe. Vos doigts ont hésité à approcher de la machine, vous aviez les pieds qui tapaient au sol de nervosité. Votre mécontentement et stress étaient visibles.

315 volts.

Bob ne répond plus. Il n'émet aucun son malgré vos demandes répétées. Il s'est passé quelque chose à 300 volts, vous en êtes certain. Il a 45 ans quand même, c'est peut-être pas bon pour le cœur à cet âge-là… Mais nous sommes dans une université, il y a des docteurs et des scientifiques dans tous les coins, pourquoi remettre en doute cette expérience ? Vous tentez néanmoins, afin de vous calmer :

— Peut-être qu'il ne veut plus continuer l'expérience ?

— Même si ça ne lui plaît pas, il faut continuer jusqu'à ce qu'il ait appris sa liste de mots correctement.

Peut être que vous êtes trop sensible, peut être que vous imaginez des choses qui n'ont pas lieu. Vous continuez et cette fois c'est vos mains qui tremblent.

330 volts.

Toujours pas de réponse.

— Mais on n'entend plus rien !

— L'expérience exige que vous continuiez.

L'indicateur du générateur de choc précise « choc violent» et vous n'êtes pas loin des

« XXX » . L'expérimentateur ne bouge pas, ne cille pas. Une statue. Le luxueux labo que vous admiriez au début vous est des plus inconfortables. Vous n'arrivez pas à tenir en place sur votre chaise, et vos mains dans vos cheveux sont tendues, suantes, tremblantes.

Mais qu'est-ce que vous faites là ? Vous revoyez Bob, si sympathique. Vous ne savez pas s'il va bien et il reçoit des chocs violents sans réagir. Il est probable qu'il ne répondra plus. Cette situation est intenable.

— C'est quand même bizarre qu'il ne dise plus rien à ce niveau ! On ne peut pas arrêter ?
— Il est indispensable que vous continuiez.

Alors vous continuez. Pas sans craintes, pas sans stress ni angoisse. Vous appelez Bob, l'encouragez à répondre, ne serait-ce que pour lui signifier qu'il va bien. Vous égrenez les listes de mots, espérant que sa voix traverse l'interphone. Mais il n'en est rien. Bob ne répond plus et l'expérimentateur, à chacune de vos questions, vous ordonne de continuer. Il est scientifique, il est sûr de lui. Après tout, c'est lui qui a monté l'expérience dans cette prestigieuse université, il doit savoir ce qu'il fait. Vous vous en remettez à ses instructions, vous suivez le protocole la gorge nouée. Vous vous promettez de ne plus jamais répondre à ce genre d'annonce. Même pour plus de dollars. Vous espérez qu'au moins, l'expérience soit un succès, qu'elle permette vraiment de faire avancer la connaissance. Après tout, il faut savoir faire des sacrifices pour la science…

XXX.

On est au-delà du choc intense. On est hors limite. On est à la mort supposée de Bob.

Vous l'avez fait, le choc ultime.

Fin d'expérience.

Peut-être que vous ne pleureriez pas et vous vous contenteriez de rester figer dans l'horreur de vos actes. Peut-être que vous feinteriez de ne pas avoir subi de traumatismes. Toutes les réactions sont possibles.

L'équipe vous accueille, l'expérimentateur change d'attitude, Bob revient. Il n'a jamais subi le moindre choc, il n'était même pas un sujet. Cette expérience ne visait qu'à tester la soumission à l'autorité. Soumission qui amène n'importe qui à tuer sous de simples ordres. Soumission qui explique comment des gens normaux, durant le nazisme, ont pu être amenés à faire des horreurs.

@Milgram/Les résultats de l'expérience

> « J'observai un homme d'affaires équilibré et sûr de lui entrer dans le laboratoire, souriant et confiant. En moins de vingt minutes, il fut réduit à l'état de loque parcourue de tics, au bord de la crise de nerfs. Il tirait sans arrêt sur le lobe de ses oreilles et se tordait les mains. À un moment il posa sa tête sur son



poing et murmura : "*Oh mon Dieu, faites qu'on arrête* !" Et pourtant il continua à exécuter toutes les instructions de l'expérimentateur et obéit jusqu'à la fin. »
Soumission à l'autorité*, Stanley Milgram*

La première version de cette expérience (en 1963) donna des résultats terrifiants. Alors que l'échantillon (toutes les personnes qui ont participé à l'expérience telle que décrite précédemment) de 40 personnes était varié en terme d'âge (20 % de 20-29 ans ; 40 % de 30-39 ans ; 40 % de 40-50 ans) et en termes de professions (vendeurs, enseignants, employés de poste, ingénieurs, ouvriers…) on aurait pu imaginer que les résultats varient également en fonction de ces différentes personnalités. On aurait pu imaginer que beaucoup s'arrêteraient même dès la vision de la chaise et du dispositif électrique.

Cela n'a pas été le cas. Tous les sujets, quels que soient leurs professions ou âges ont été jusqu'à 285 volts, le dernier curseur avant la catégorie « choc intense » :

- 12,5 % s'arrêtent à 300 volts (quand on entend l'élève Bob remuer)
- 20 % arrêtent entre 375 et 420 volts (mention danger : choc violent)
- **62 % vont jusqu'au dernier curseur supposant la mort de « Bob » .**

Ces résultats sont traumatisants. Ils montrent qu'un être humain normal est capable du pire, qu'il se soumet aux pires injonctions, même si tout indique chez lui que le protocole lui est moralement insupportable. Il se soumet sans être menacé, sans être intimidé, sans qu'il ait quelque chose à perdre du refus de la situation. Cet homme pourrait être nous, vous, votre conjoint(e), votre enfant, votre parent, votre voisine, votre chef, votre prof, votre boulanger.

Il est très difficile de croire à l'expérience de Milgram, car c'est avouer une faille épouvantable en chacun de nous, à savoir notre obéissance inconditionnelle aux symboles de l'autorité. Une obéissance prouvée par les actes, dénotant une soumission inconditionnelle au cadre de l'expérience (et cela quelle que soit la désapprobation du protocole), qui nous conduit à infliger des tortures, puis à tuer Bob.

Évidemment, de nombreux chercheurs ont tenté de réfuter les résultats de cette expérience en reprenant le protocole de Milgram et en le testant dans d'autres situations. C'est ce que nous allons explorer dans les pages suivantes, via des arguments souvent utilisés pour réfuter la validité des résultats de Milgram.

@Milgram/La soumission a-t-elle des causes culturelles ?

« C'est une expérience américaine avec des sujets américains, dans d'autres pays ça n'arriverait jamais »

Beaucoup de chercheurs pensaient qu'en fonction des nations, de leur « style » , mais aussi de leur contexte politique, les résultats de l'expérience seraient différents. Ils espéraient sans doute que le taux de soumission serait moins important…

L'expérience a donc été reprise traits pour traits dans différents pays (Espagne, Australie, Jordanie, Italie, Autriche, Afrique du Sud) et à différentes dates (entre 1968 et 1980)[1]

- Le taux minimal de soumission est de 50 %
- Le taux maximal de soumission est de 87,5 %
- La moyenne du taux de soumission est de 71 %

Quelle que soit l'époque, le taux de soumission reste haut, donc la soumission n'est pas un résultat lié au style d'une époque, à son contexte d'après-guerre ou non. Qu'on soit en 1960 ou 1985 et quel que soit le continent, la soumission est toujours autant prononcée, avec les conséquences que cela engendre.

@Milgram/La soumission dépend-elle des individus ?

« les sujets devaient être idiots/trop jeunes/naïfs »

Qui se soumet ainsi à l'autorité ? Quel type de personne, quelle profession, religion amène à se soumettre ? Est-ce que les hommes sont plus soumis que les femmes ? Est-ce que la personnalité joue un rôle dans le fait d'accepter d'envoyer des décharges à autrui ? Est-ce que le niveau d'étude joue un rôle ? Un haut niveau d'éducation prémunit-il de cette soumission dévastatrice ? Est-ce qu'avoir soi-même un statut d'autorité empêche de se soumettre ?

Les chercheurs se sont attelés à enquêter sur ces « soumis », cherchant une éventuelle explication individuelle à cette soumission. Tout de même, les gens sont différents, ils vivent des expériences très différentes les uns des autres, certains doivent avoir quelque chose en plus

1 *Miranda, Caballeor, Gomez et Zamorano (1980), Espagne, taux de soumission 50% ; Kilham et Mann (1974), Australie, 54% ; Shanab et Yahya, (1978), Jordanie, 62.5% ; Shanab et Yahya (1977), Jordanie, 73% ; Schurz (1985), Autriche, 80% ; Mantell (1971), Allemagne de l'Ouest, 85% ; Ancona et Pareyson (1968) Italie 85% ; Edwards, Franks, Friedgood, Lobban et Mackay (1969) Afrique du Sud 87.5%.*

pour pouvoir dire non à cette expérience ! Et inversement, ceux acceptant d'un bout à l'autre l'expérience devraient avoir des caractéristiques communes.

- Les sujets hommes ou femmes réagissent d'une façon strictement identique. Pas de sexe fort ou faible, face à la soumission les femmes et les hommes sont égaux. [2]

- Peu d'expériences ont été réalisées en prenant en compte la foi des sujets. Une seule l'a été (Bock et Warren 1972) avec pour résultat un taux supérieur de soumission chez les religieux. Mais étant donné le peu de comparatif et les différences de l'expérience avec celle de Milgram, il serait risqué de généraliser ce résultat.

- Le niveau d'éducation et le métier n'ont aucun lien avec le fait d'être soumis ou non. Cadre, ouvrier, professeur, ingénieur, vendeur… tous se soumettent (toutes les expériences de Milgram et ses répliques ont des échantillons aux statuts socio-professionnels très variés). Ainsi, le fait d'être soi-même une autorité ne protège pas d'être, dans d'autres circonstances, soumis à volonté. Avoir ou non des diplômes ne protège en rien de la soumission et de ses conséquences.

Il faut croire que la soumission n'est pas favorisée par des facteurs inhérents à la personne. N'importe qui pourrait être amené à envoyer le choc final à Bob, quels que soient sa vie, ses connaissances, ses expériences, ses croyances, ses valeurs, tout le monde pourrait être ce sujet malléable qui tue autrui. Y compris vous, y compris nous.

Est-ce que connaître l'expérience de Milgram permet d'éviter d'être en état agentique (avec toutes les conséquences négatives que cet état peut engendrer) ? Aucune expérience ne s'est attelée à le vérifier, mais on peut penser que si vous veniez à vous retrouver dans un laboratoire et qu'on vous y demandez d'envoyer des chocs, vous refuseriez, connaissant l'expérience. Mais les situations d'obéissance malsaines sont légion, bien différentes dans la vie réelle. Le vaccin Milgram n'est pas un vaccin passif : il faut constamment le mettre à jour selon les situations et ne jamais se croire prémuni de tous risques.

@Milgram/L'expérimentateur, une terreur ?

« *L'expérimentateur devait être terrifiant* »

L'expérience a été répliquée en changeant d'expérimentateur, afin de voir si son genre ou sa couleur de peau avait des conséquences sur le comportement du sujet. Les chercheurs n'ont noté aucune différence significative. Cependant, ils ne se sont pas arrêtés là et ont changé l'at-

2 *Costanzo(1976); Shanab et Yahya (1978) ; Schurz, (1985)*

titude de l'expérimentateur :

- Plus l'expérimentateur est proche du sujet, plus le sujet est docile et obéissant. [3]

- A contrario, plus l'expérimentateur s'éloigne, plus le sujet se rebelle. Si l'expérimentateur est absent et donne ses ordres par téléphone, le sujet ne respecte pas le protocole et lui ment (il n'inflige pas des décharges à la hauteur de ce qu'il devrait faire).[3]

- Si l'on a un duo d'expérimentateurs, que ceux-ci se disputent sur le protocole, le taux d'obéissance chute de façon drastique, et atteint les 0 %. Tous les sujets s'arrêtent à 150 volts. Victoire ![4]

- En condition contrôle[5] de l'expérience de Milgram, l'autorité (donc l'expérimentateur) est enlevée. Le sujet est libre de faire comme il l'entend : 80 % des sujets ne vont pas au-delà de 120 volts. La soumission au protocole de l'expérience est donc quasi nulle.

Rappelons que l'expérimentateur dans toutes les expériences est froid, impassible, mais nullement terrifiant. Ses seules interactions avec le sujet se limitent à des phrases codifiées, variant très peu « vous devez continuer » , « l'expérience exige que vous continuiez » , etc. Ce n'est pas la personne en elle-même qui est terrifiante, mais ce que lui suppose le sujet, à savoir l'autorité. Pour parler autrement, c'est la fiction « scientifique » , avec son lot de symboles (chemise blanche, l'a accueilli dans un labo, s'est décrit comme prof…) qui fait obéir le sujet. L'expérimentateur n'a qu'à être présent, l'imagination et les conditionnements du sujet font le reste. Pas besoin d'être menaçant, pas besoin de hurler ni de faire peur… la blouse blanche suffit à imposer au sujet sa place docile, même si c'est absolument contraire à ses valeurs. Ces expériences prouvent la force des symboles de l'autorité : dès que les représentants de l'autorité montrent un signe de faiblesse (quand par exemple deux expérimentateurs se disputent), la fiction s'effondre et l'individu trouve le courage de faire corps avec ses vrais souhaits, c'est-à-dire de ne pas torturer Bob. On a ici un premier élément de réponse quant au désastreux taux de soumission de l'expérience de Milgram : la fiction autorité, à peine amorcée (par le lieu, et l'apparence de l'expérimentateur), suffit à créer un état de docilité absolu chez l'individu. Mais nous reviendrons sur ce point plus tard.

---

3 Milgram, (1965a) taux d'obéissance si l'expérimentateur est présent 90% ; s'il donne ses ordres par téléphone : 22,5% ; si les ordres sont donnés par une bande enregistrée : 12,5%

4 Milgram (1974)

5 les conditions contrôle, sont des variantes de l'expérience principale afin de vérifier si les variables testées sont correctes (ici, l'autorité, donc le contrôle est d'enlever l'autorité afin de vérifier si l'effet n'est pas le même).

@Milgram/Est-ce que cette soumission témoigne du sadisme humain ?

« Les sujets devaient être tous sadiques »

Comme nous l'avons vu précédemment la condition contrôle de l'expérience princeps[6] de Milgram prouve que les sujets ne sont pas des sadiques : 80 % des sujets ne vont pas au-delà de 120 volts quand il n'y a pas d'injonctions, d'ordres.

Pour être sadique, il faut avoir du plaisir à faire mal à autrui. Une expérience quelque peu différente de celle de Milgram nous prouve que la soumission à l'autorité fonctionne également sans Bob, avec de la violence sur le sujet lui-même, donc en évinçant toute propension au sadisme.

■ L'expérience de Martin, Lobb, Chapman et Spillane (1976)

Le sujet est invité à participer à une expérience sur les sons à haute fréquence. L'expérimentateur explique au sujet qu'il cherche à déceler certaines habilités à écouter des sons à haute fréquence. Seule une personne sur vingt peut les écouter sans dommage. Ici, pas de générateur de chocs, mais un choix d'écoute de sons, gradué ainsi :

- 0 : pas de danger ;
- 3 : risque de perte d'audition de 5 % ;
- 8 : danger extrême risque de perte d'audition de 50 % ;
- et cela jusqu'à 10 (qui présuppose une perte totale d'audition).

L'expérimentateur disait au sujet qu'il était libre de choisir la fréquence qu'il souhaitait, mais qu'évidemment ce qui l'intéressait, c'était les hautes fréquences.

On peut supposer qu'évidemment le sujet va choisir une fréquence sans risque : non seulement c'est lui et lui seul qui s'administre le potentiel danger, mais en plus l'expérimentateur le laisse libre de choisir. Mais la soumission à l'autorité fonctionne également dans ce cas de figure :

- 92 % choisissent des niveaux 6 (presque 50 % de perte d'audition) ou plus élevés.
- 54 % choisissent le niveau le plus élevé, c'est-à-dire avec le risque de perte totale d'audition.

6 originelle.

Si le sujet n'est pas un sadique, serait-il alors masochiste ? Non, il faut croire que là encore c'est juste un effet de l'autorité, certes quelque peu différent de l'expérience de Milgram, mais bien réel : 43 % des sujets disent avoir choisi un niveau très élevé, car ils avaient confiance en l'expérimentateur… Une autre interprétation est que l'autorité a laissé le choix, ce qui est une stratégie de manipulation via l'engagement, « vous êtes libre de... » qu'on explicitera au prochain chapitre. Cependant cette stratégie peut être employée sans volonté de manipuler, mais elle a un effet sur notre obéissance.

Seul 1 % des sujets des expériences de Milgram semblent avoir une propension au sadisme ou du moins à des comportements déviants, ils sont de ceux qui administrent spontanément, sans ordre, des chocs de 450 volts. D'autres études, notamment sur les tortionnaires grecs ayant pratiqué la torture sur des civils entre 1967-1974, montrent que les vrais sadiques sont peu nombreux : à l'instar du pourcentage de Milgram, seul 1,5 % des recrues étaient estimées « aptes » à devenir tortionnaires.

Le résultat rassure et inquiète à la fois : non, nous ne sommes pas entourés de monstres psychopathes attendant la moindre occasion, permission, pour faire le plus de mal à leurs prochains ; mais oui, les hommes normaux peuvent répondre à des ordres qui les mèneront à réaliser n'importe quel acte violent. Même sur eux-mêmes, par crainte du symbole de l'autorité ou par confiance en celui-ci.

@Milgram/La soumission dépend-elle du lieu où l'on se trouve ?

« C'est parce que ça s'est passé dans un laboratoire prestigieux, ailleurs ça ne serait pas le cas. »

L'université de Yale est en effet respectée par tous, c'est un lieu prestigieux, réputé et qui doit certainement impressionner. La scientificité de l'endroit doit faire se sentir tout petit et, même pour ceux qui sont bardés de diplômes, il y a une profonde confiance en des lieux tels que celui-ci.

Milgram a testé son expérience dans un autre lieu en 1965. Le protocole est le même, excepté que l'expérimentation se dit d'une organisation privée appartenant à un groupe industriel. L'expérience se déroule dans un immeuble de la banlieue industrielle. Comme on peut le voir, le prestige a été évincé de l'expérience.

Le taux d'obéissance, avec ces conditions, sera de 47,5 %.

Une très nette baisse, donc. Alors oui, en effet, le lieu et le statut de l'expérimentateur ont un effet sur la justification de l'autorité. Le sujet est moins pris au piège de l'autorité, la fiction « autorité » a perdu en envergure, elle fonctionne moins.

Mais elle fonctionne toujours.

@Milgram/La soumission dans la vie réelle est-elle similaire ?

« La situation de l'expérience est artificielle, dans la vie réelle ça n'arriverait jamais »

C'est le plus gros reproche ayant été adressé à Milgram, et non sans raison : en effet, le fait de se retrouver dans un laboratoire n'a rien de commun, encore moins de quotidien. La situation est artificielle et ne correspond à aucune situation que l'individu lambda puisse connaître dans sa vie. Comment généraliser alors les résultats ? Comment peut-on dire officiellement que l'humain est soumis à l'autorité au point de contredire ses valeurs si l'on ne teste cette faille que dans une situation exceptionnelle, qu'il ne vivra sans doute jamais ? Les chercheurs ont donc supposé (et fortement espéré, on l'imagine) que l'individu ne soit pas soumis à l'autorité dans des situations qu'il vit au jour le jour. Pour cela, ils ont monté des expériences, notamment dans le milieu professionnel.

■ l'expérience d'Hofling, Dalzymphe, Grave et Pierce en 1966

Nous sommes dans un hôpital bien réel, avec des infirmières en fonction, des patients réels. Rien n'est artificiel si ce n'est ce coup de téléphone : un médecin (inconnu à l'infirmière) prescrit par téléphone une ordonnance à appliquer à un patient (patient qui existe bien dans le service de l'infirmière). Ce traitement doit se faire immédiatement, car il va bientôt lui rendre visite et il faut que les médicaments fassent effet quand il arrive.

Mais la prescription pose problème : le médicament n'est pas autorisé dans le service et de plus, la dose prescrite est extrêmement excessive (donc dangereuse). Les infirmières ne peuvent pas ignorer le fait que cette prescription soit non seulement malvenue, mais gravement dangereuse pour leur patient. Est-ce que les infirmières vont tout de même obéir au médecin ?

L'expérience de Milgram, en situation artificielle nous montrait un taux épouvantable de 62 %¨d'obéissance envoyant Bob à la mort. En milieu professionnel, très réel cette fois, c'est pas moins de 95 % d'obéissance aux ordres mortellement dangereux d'un médecin inconnu, par téléphone.

Dans la vie réelle, la soumission à l'autorité est donc bien pire. Le représentant de l'autorité n'a même pas besoin de faire acte de présence, seul son titre « docteur » par téléphone suffira à amorcer l'obéissance inconditionnelle. Alors que dans les expériences de Milgram (princeps et en 1965), moins l'autorité était présente, plus il y avait désobéissance.

Pourquoi ? Les infirmières ont par la suite évoqué des situations similaires - d'ordres de

médecins avec lesquels elles n'étaient pas d'accord - dont la désobéissance avait contrarié fortement les médecins. L'expérience de leur vie professionnelle les avait soumises totalement, à force de réprimande de l'autorité, elles avaient cessé de penser pour se contenter d'obéir aveuglement.

■ L'expérience de Meevs et Raaijmakers en 1986

Nous sommes à l'université. Dans le cadre de recrutement pour des emplois dans la fonction publique, des candidats passent un test. Notre nouveau Bob-compère devait remplir un questionnaire, mais le sujet avait pour ordre de lui faire des remarques pendant cette passation. Les remarques que devait faire le sujet à Bob étaient de plus en plus désobligeantes et faisait immanquablement échouer Bob qui était de plus en plus stressé, donc forcément mis en échec par ces remarques.

On est dans une situation plus réelle que l'expérience de Milgram, plus connue, plus vécue (qui n'a pas été déjà stressé lors d'un entretien par des questions ou remarques gênantes, alors qu'il se devait de paraître sous son meilleur jour) donc on peut imaginer que le sujet se refuse à mettre dans le piège Bob, voyant qu'il lui capote son test, quelque que soit ces compétences. Mais non.

- Le pourcentage d'obéissance totale est de 91 %,
- si l'expérimentateur est absent, le pourcentage d'obéissance total est de 36,4 %,
- s'il y a des sujets rebelles (des compères) influençant le sujet en s'opposant à la situation, le pourcentage tombe à 15,8 %.

Encore une fois, la soumission à l'autorité fonctionne et dépasse les taux de Milgram…

@Milgram/Y-a-t-il d'autres contextes dans lesquels on se soumet aussi dangereusement ?

Oui. Et un contexte bien particulier, dans lequel on n'aurait pas suspecté une telle obéissance aveugle : la télévision. C'est ce que nous prouve « Le jeu de la mort » (2009) : Nous vous conseillons de regarder cet excellent documentaire, mais nous prévenons les personnes sensibles : c'est bien l'expérience de Milgram que vous y trouverez, avec toute la violence mentale qu'elle comporte. C'est extrêmement difficile à regarder sans en être profondément atteint. Si vous êtes dépressifs, évitez absolument.

http://www.youtube.com/watch?v=6w_nlgekIzw

Avec « le jeu de la mort », nous quittons à présent les lieux « sérieux ». Finis les universités, les laboratoires, le milieu professionnel et les bureaux. Nous voici sur un plateau de télévision, plus précisément un jeu, « zone Xtreme ». Le contexte peut prêter à sourire, pour une expé-



rience aussi grave que peut l'être - dans son protocole comme dans ses conclusions - l'expérience de Milgram.

Et pourtant, durant une année, une équipe de recherche dirigée par Jean-Léon Beauvois s'est attelée à transposer le protocole de Milgram sur plateau TV, pour une passation qui dura dix jours.

Une société de marketing contacte 13 000 personnes correspondant aux profils des sujets de Milgram, 2500 accepteront. Après avoir rempli un questionnaire, 80 sujets sont sélectionnés pour ce jeu TV bien particulier. Ils n'ont jamais participé à aucun jeu TV de leur vie.

■ Première étape : bureau du producteur de l'émission.

Les sujets, à cette étape, ne savent que deux choses : ils vont participer à la mise au point d'un jeu TV, mais ils ne gagneront aucune somme d'argent. C'est une émission test dont le producteur explique les tenants et les aboutissants. Détendu, sympathique, avec l'assurance qu'on imagine à tout producteur d'émissions, il expose les règles de ce jeu, notamment le fameux châtiment, la décharge électrique.

La grande majorité des futurs candidats rit à cette « petite » précision.

Le tirage au sort des deux rôles est, comme pour l'expérience de Milgram, truqué. Notre « Bob » a ici pour vrai prénom Jean-Paul et il sera le vrai candidat (celui qui gagnerait la plus grosse somme si l'émission n'était pas en test) ; le sujet aura un rôle d'assistant de l'animatrice, il est nommé dans le jeu le « questionneur » étant donné que c'est lui qui pose les questions. Il aurait gagné une part de l'argent en jeu si l'émission n'avait pas été en test.

Donc ce jeu-test n'a aucun enjeu réel pour les candidats : ils ne recevront que 40 euros de dédommagement pour la participation. Le seul attrait est la participation à la mise au point d'une future émission, à l'expérience télévisuelle.

Les 80 sélectionnés signent tous leurs contrats.

■ Introduction : sur le plateau

À noter que le public est également sujet, donc pense tout comme les candidats que les décharges sont réelles. C'est un public recruté par une agence spécialisée, comme n'importe quel autre public de plateau TV. Il y a aura 20 groupes de 100 personnes. Donc 2000 personnes assisteront au « spectacle » .

Jean-Paul est caché dans une espèce de sphère. Il est cadenassé à son fauteuil électrique, il ne pourra pas quitter sa place durant toute l'émission. Personne ne le verra (pour éviter toute tricherie).

Le générateur de choc comporte le même voltage que dans l'expérience de Milgram, les

indications sont les mêmes, elles sont même encore plus éloquentes étant donné la stylisation « jeu » du plateau.

L'animatrice est, comme toute animatrice de jeu TV, enjouée, dynamique, surtout dans l'introduction, avant que le jeu ne se mette en route.

> « *Il n'y a pas de choc irréversible, de toute façon c'est un jeu nous jouons pour un million d'euros ! [*Applaudissements et cris d'enthousiasme du public*]* »

Jean-Paul est alors enfermé, le candidat-sujet installé devant son gigantesque générateur de chocs, renommé pour l'occasion « générateur à châtiments » . Plus personne ne le verra, on ne l'entendra qu'en de vagues occasions.

■ Le jeu de la mort

Le jeu est lancé, la première question est bonne. Pour simple réponse, un bip et le signal visuel (comme dans l'expérience de Milgram, avec plus de mise en scène) suivi des applaudissements du public.

Dés la question 2, Jean-Paul se trompe. L'animatrice, postée dans un coin, ressemble à l'expérimentateur de l'expérience de Milgram : impassible, froide, sans sourire, presque robotique. Elle représente l'autorité, et déjà, elle fait ses premières injonctions à ceux qui hésitent à pousser la manette de « châtiment » : « c'est à vous » une injonction très faible, mais déjà efficace.

Le vrai « jeu » de l'expérience se situe ici. Si le candidat persiste dans son désir d'arrêter malgré les cinq injonctions de l'animatrice, il a gagné, il s'est soustrait à l'autorité, il a résisté avant de commettre un meurtre sur ordre. Les quatre autres injonctions sont : « vous devez continuer c'est la règle » ; « là, c'est sûr il veut arrêter, mais si vous continuez il vous remerciera après » ; « nous assumons toutes les responsabilités » ; et la dernière, la plus difficile à résister « Vous ne pouvez pas empêcher le candidat de gagner ! Qu'en pense le public ? » L'appel au public appuie l'animatrice par des applaudissements et encouragements au sujet à rester.

Les questions s'égrènent, les fautes aussi, les volts augmentent. Jean-Paul pousse son premier petit cri à 80 volts. Les cris vont à présent devenir récurrents et devenir de plus en plus douloureux. C'est insupportable : même en visionnant le documentaire, en sachant que c'est faux, la mise en scène, le contexte rend le tout épouvantable.

Puis Jean-Paul, à 180 volts, commence à exprimer son envie d'arrêter, avec toute la souffrance possible dans la voix. Cette volonté d'arrêt sera exponentielle et violente « LAISSEZ-MOI PARTIR ! LAISSEZ-MOI PARTIR ! LAISSEZ-MOI PARTIR ! », hurle-t-il désespérément.

À 320 volts, il refuse de répondre aux questions. Il n'y a plus de réponse jusqu'à la fin, laissant supposer que le pire s'est produit.

■ Les réactions des sujets/questionneurs

À 80 volts, au premier cri, tous les sujets rient. Certains auront même un fou rire qu'il leur sera difficile de calmer. Les rires disparaissent à mesure que les cris de Jean-Paul deviennent insoutenables.

Les réactions des sujets seront les mêmes que dans les expériences de Milgram :

1. Ils font remarquer à l'animatrice la situation, on parle de notification « : "je crois qu'il a envie d'arrêter le monsieur" ; "j'ai entendu que ça faisait mal quand même" . Et ils continuent d'obéir aux règles du jeu ou questionnent (2).
2. Ils questionnent "est ce que je peux arrêter ou heu..." . L'animatrice répond par les injonctions vues précédemment. Soit ils continuent ou ils commencent à négocier (3).
3. Ils négocient "non, moi j'arrête ça sert à rien » et les injonctions s'égrènent alors. Soit ils s'y soumettent et le jeu continue, soit ils résistent et persistent dans leur volonté d'arrêter. À la cinquième injonction, l'expérience s'arrête et ils sont conduits en coulisse.

Tous feront preuve d'inquiétude et les rires et sourires sont tendus, nerveux. Certains poussent la manette sans la regarder ou se retournent comme pour éviter de faire face au résultat. L'animatrice est regardée avec défiance, les sujets la questionnent du regard.

Certains trichent (17 % des candidats) en appuyant très clairement les bonnes réponses et préviennent Jean-Paul de la dureté de ce qu'il va recevoir. Ils s'excusent auprès de lui, l'encouragent à bien répondre, lui répète la question ou encore l'invite à prendre son temps.

Beaucoup parlent par-dessus les cris de Jean-Paul, niant totalement la situation et s'accordant ainsi à l'obéissance suggérée.

■ Le final

Question 23, l'avant-dernière. Si le candidat va jusqu'au bout (XXX) donc plus de 380 volts, le jeu se termine avec les applaudissements et tout le spectacle victorieux que n'importe quel jeu télé peut procurer. Mais immédiatement, dans les coulisses les candidats-sujets sont pris en main par l'équipe qui révèle le subterfuge. « Est-ce que j'ai été bon ? » demande immédiatement un candidat en coulisse avant que tout lui soit expliqué.

■ Les résultats

Rappelons encore une fois : nous sommes sur un plateau TV. L'autorité est une animatrice. Le contexte est un jeu TV en test, il n'y a pas d'argent réel à la clef.

81 % des sujets vont jusqu'à **la phase XXX.**

Le résultat est bien pire que celui de Milgram (62 %). Sur 80 personnes, seules 16 personnes abandonnent le plateau. Le public, bien que manifestant de la nervosité, de la gêne, ou

s'interrogeant, ne se manifesta pas et suivit les consignes du chauffeur de salle. 2000 personnes ont suivi le « spectacle » sans faire entendre leur désapprobation.

Autre fait gravissime : 15 % des sujets obéissants (étant allé jusqu'au bout de l'expérience) disent ne pas avoir cru à la situation. Ce qui est faux (ils avaient triché et leur stress était manifeste) et témoigne d'un déni très inquiétant pour eux : ils n'auront rien appris sur eux-mêmes, l'expérience n'aura même pas pu les aider à se méfier de leur propre soumission à l'autorité. On peut malheureusement imaginer que dans d'autres situations, ils se soumettront à nouveau, quelles qu'en soient les conséquences, contrairement à ceux qui auront pris conscience de leurs actes.

@Milgram/Pourquoi tant de soumission, pourquoi avons tant de difficulté à dire non à l'insupportable ?

Pourquoi ? Mais pourquoi sont-ils autant à obéir, à rire par-dessus les cris, ignorer la souffrance de Bob ou Jean-Paul ? Pourquoi ceux qui trichent ne vont pas au bout de leur désobéissance saine et quittent le plateau ou le labo ? Pourquoi ces gens gentils, normaux, intelligents acceptent de devenir bourreaux ?

Le sujet dans le jeu de la mort se présente seul dans le bureau du producteur, embarquant avec lui ses valeurs. Le contrat qu'il signera sera en partie en accord avec ses valeurs (participer à une émission télé), mais aussi incompatible (administrer des chocs électriques). Mais tout ça n'est pas encore tangible : il faudra attendre qu'il soit placé devant le fait accompli pour qu'il y ait vraiment un lourd conflit en lui, c'est-à-dire au premier cri de Jean-Paul par exemple (80 volts pour le jeu de la mort). Les valeurs incompatibles vont se réveiller et commencer à chatouiller les consciences. *Ce n'est pas bien ce que tu fais en poussant ces manettes…* Cependant, la situation ne va pas les accueillir à bras ouverts mais plutôt les écraser, à cause des symboles et notre comportement conditionné à ces symboles. Chez Milgram, il y a le fait d'être dans un laboratoire universitaire de grand prestige, il serait « malvenu » de s'opposer aux règles de celui-ci, c'est-à-dire ne pas exécuter ce qu'on vous demande. Pour le jeu de la mort, c'est encore pire : il y a les caméras, le public, la situation de jeu qui vous demande d'être un bon candidat et de sourire… Il faut rajouter à cela l'engagement pris par le sujet : il a signé, il a accepté de participer. On le verra dans les futurs articles, l'engagement est très difficile à abandonner, aussi malveillante soit la situation à laquelle il mène. On a ce qu'on appelle une dissonance cognitive, le sujet est tiraillé par les valeurs qu'il portait avant d'être dans cette situation (ne pas faire du mal à autrui, par exemple) et la situation, où justement il fait du mal à autrui. Cette dissonance cognitive se doit d'être résolue, le cerveau fonctionne ainsi, il ne peut rester dans cet entre-deux et le plus économique, en termes de ressources mentales, est de se plier à la situation, d'obéir, de



rester en cohérence avec le choix initial (c'est-à-dire d'avoir choisi de participer à l'expérience/ au jeu télé). Il est plus économique, pour le cerveau, de faire en sorte que les valeurs anciennes s'adaptent et cessent leur remue-ménage dans la conscience (car la conscience est énergivore), par des compromis, d'autres interprétations de la situation ou encore un changement de comportement. L'autre solution, pour régler ce conflit, est de briser la situation en cours, de la quitter. Mais c'est ce qu'il y a de plus difficile à réaliser, nous l'expliquerons davantage plus tard.

La première solution à ce conflit interne est **le rire**, qui est majoritaire chez les candidats du jeu de la mort, à 80volts, au premier cri de Jean-Paul. Vu de l'extérieur, c'est épouvantable, on les imagine tous sadiques et prenants un malin plaisir à la douleur d'autrui. Ce n'est clairement pas le cas quand on observe les suites de l'expérience. Ce rire est une réponse physiologique à un stress, au conflit qui commence à prendre place plus ou moins intensément chez l'individu. Immédiatement après le rire, on constate que les candidats sont plus détendus, mais également qu'ils poussent la manette à châtiments plus facilement. Ce calme revenu en eux facilite l'acceptation de la situation, il écarte le conflit interne, il laisse place à une obéissance plus sereine. Le rire est donc la première solution trouvée par le cerveau pour faire face au conflit, et dans d'autres situations il est absolument approprié. Par exemple, quand on rencontre une nouvelle personne, qu'on est nerveux, on a tendance à faire des plaisanteries pour se permettre de rire ensemble et donc d'être plus à son aise pour communiquer.

Une autre solution adoptée par 15 % des candidats est **la triche** : tenter d'aider Jean-Paul est une petite désobéissance, elle aide à déculpabiliser, elle rassure les valeurs anciennes. Mais cette joyeuse digression a également un effet néfaste. Diminuant le conflit interne, le candidat se sent mieux et renforce son obéissance par là même.

Le conflit interne commence à être résolu quand le sujet commence à poser ses questions pendant que Bob ou Jean-Paul hurle, crie, ou demande à ce qu'on le sorte de là. Scène ô combien cruelle à observer, l'individu est alors dans ce que nomme que Milgram **l'état agentique** : le sujet est l'agent de la situation, il s'est entièrement mis au service de la situation, a mis au rencart les valeurs qui agitaient sa conscience. Il est agent de l'autorité et se déresponsabilise totalement. Cet acte de torture, il considère que ce n'est plus vraiment lui qui le fait, mais l'autorité à travers lui. Du moins, c'est ce qu'il pense, consciemment ou inconsciemment. Sans même parler par-dessus les cris de Jean-Paul, l'état agentique se retrouve dans des comportements qui paraissent rebelles. On se souvient dans le jeu de la mort de cette femme provocatrice qui sans cesse soutenait le regard de l'animatrice en faisant systématiquement des remarques sur l'état de Jean-Paul, sur l'inhumanité de la situation, etc. Pourtant, malgré une évidente désapprobation de la situation et une volonté claire de montrer qu'elle ne cautionnait pas ce jeu, elle s'est tout de même mis en état agentique et a fait ce qu'on lui demandé de faire jusqu'au « XXX » . On peut avoir l'air d'un rebelle, avoir les idées et les valeurs d'un résistant, mais dans les actes, c'est toute autre chose… Elle s'en est beaucoup voulu après avoir pris conscience de l'expérience.

Évidemment, chaque injonction de l'autorité pousse l'individu à s'enfoncer un peu plus profondément dans cet état agentique. La situation et l'autorité l'incitent à fermer la vanne de ses valeurs anciennes et se soumettre à ce qu'elle demande. La situation n'est pourtant pas menaçante, il n'y a pas d'épée au-dessus de sa tête et aucune perte si le jeu ou l'expérience est abandonné. Mais l'individu a l'habitude de se soumettre à des règles, à des normes implicites, une sorte de guide de vie jamais rédigé et pourtant dans toutes les têtes : sur un plateau TV, on sourit, on est à l'aise dans sa peau, on trouve tout fun. Dans un labo, on suit les règles, on ne perturbe pas le protocole, si bizarre soit-il. Et on ne part pas au milieu de tout. On ne se désengage pas de quelque chose pour lequel on a signé.

Et l'individu est seul. Seul dans ce conflit interne. Il ne peut le partager avec personne et tous autour de lui semblent se normer sans difficulté au fait qu'il punisse Jean-Paul. On le voit dans les expériences de Milgram, dès que le sujet a une possibilité de partager ses désaccords ou d'y trouver un écho, il part et le taux de soumission à l'autorité chute drastiquement. L'humain est sociable par nature, il a besoin de l'autre, alors si tous les individus autour de lui semblent en désaccord avec ce qu'il pense au fond de lui (que le jeu est complètement fou), il se pliera à ce que la situation requiert de lui. Après tout, il a peut-être tort, si tout le monde joue le jeu et que personne d'autre que lui ne s'alarme… C'est ce qu'on appelle la tendance au conformisme. Le public du jeu de la mort fait en plus office de preuve sociale que tout va bien et qu'il faut continuer, par son comportement passif.

À la révélation du protocole de l'expérience, beaucoup de sujets s'en voudront, seront choqués de leur propre attitude : « j'ai mauvaise conscience (…) je me suis pas levée juste parce que je ne savais pas si ça se faisait » ; « j'étais un pantin, j'ai pas réfléchi, j'y suis allé » ; une phrase revient souvent également « je suis bête et discipliné » . Beaucoup, notamment dans l'expérience de Milgram, remercieront Milgram de leur avoir permis de vivre cela « pour de faux », beaucoup disent que l'expérience leur a appris quelque chose sur eux-mêmes et l'humanité. À ceux-ci, même s'ils sont allés jusqu'au « XXX » on peut penser qu'ils sont vaccinés contre l'état agentique : ils l'ont vécu, ont compris à quoi cela pouvait les conduire et les conséquences dramatiques de cette délégation totale à autrui. Quand la situation se représentera à eux, le conflit interne ne sera plus le même, peut-être auront-ils le courage de dire non et claquer la porte, quel que soit le vernis flatteur de la porte en question.

Mais 15 % (6 % pour Milgram) de candidats nieront en bloc l'expérience, arguant le fait qu'ils n'y ont pas cru un seul instant « la TV ne peut pas oser ça » . Certes, mais ils ont été stressés, ils ont tenté de tricher : leurs actes prouvent qu'ils y croyaient tout de même un peu. Les jeux de torture sont déjà présents à la télé, dans les jeux japonais célèbres pour les humiliations de candidats ; la violence au programme, avec des émissions spécialisées dans des chutes de sports, blessures détaillées en gros plan. On joue également avec la mort, avec la roulette russe en live en Angleterre… Donc, oui la TV pourrait avoir sa zone Xtreme. Pour de vrai. Si elle ne l'a pas déjà un peu…

@Milgram/Comment certains sujets arrivent à résister puis désobéir ?

Ils sont 16 a avoir quitté le plateau de la zone Xtreme, 16 à avoir tenu tête aux injonctions, 16 à avoir réglés leur conflit interne de façon la plus difficile et s'être opposé à l'animatrice, 16 à avoir réussi à mettre leurs valeurs en avant, 16 a avoir vraiment gagné. 16 résistants qui n'ont absolument rien en commun si ce n'est ce merveilleux refus de la situation.

Dans les coulisses, ils arrivent en pleurant, en tremblant et accueillent Jean-Paul avec une très grande émotion, rassurés de le voir sur pied. Heureusement, c'était faux. Le soulagement perçu est grandiose, on veut les prendre dans nos bras à notre tour et les remercier. Toute l'équipe, des chercheurs à l'animatrice, semble enfin respirer : chaque résistant apporte un espoir, un soulagement. Certains individus peuvent encore résister. Certains individus peuvent réussir à s'opposer à l'autorité pour sauver leur prochain. C'est encore un peu possible.

Une des candidates raconte brièvement ces impressions : elle a immédiatement pensé aux camps de concentration, aux nazis. Elle provient d'un pays qui a connu le communisme. C'est les seules pistes qui nous indiquent comment elle put avoir le courage de mettre ses valeurs en avant et de s'extraire de la situation. Une autre, encore bouleversée, nous dit : « j'essaye de respecter l'autre en tant que personne et là je faisais toute autre chose ; c'est un vrai combat intérieur » .

Pour ces 16, les valeurs ont gagnés. C'est un très grand acte de courage, très difficile dans ce combat intérieur, face à cette situation épouvantable qui vous pousse sans cesse à vous soumettre.

Ce que nous apprennent ces résistants à l'expérience de Milgram, c'est qu'avoir le courage de ses valeurs, les traduire en actes significateurs est extrêmement coûteux et difficile. Le conflit interne n'est pas éteint (des candidats pleurent encore dans les coulisses, même après avoir vu Jean-Paul), c'est donc un magma d'émotions très difficiles à supporter. C'est coûteux parce que tout cerveau qui se respecte cherche absolument à avoir la paix et ne pas subir de contradictions déplaisantes. C'est presque contre nature que de dire non à la confortable soumission et son état agentique : résister c'est accepter de ne pas se plier à des valeurs qui sont contraires aux nôtres ; c'est accepter de s'opposer aux règles et donc d'entrer en conflit contre tout un contexte qui pousse à ce que le sujet reste à sa place ; c'est remettre en cause l'autorité même si tous la suivent (100 personnes dans le public quand même chaque session de jeu) ; c'est se lever malgré les caméras, malgré un environnement grandiloquent qui veut que vous restiez assis ; c'est déchirer le contrat malgré l'avoir accepté auparavant ; c'est annuler l'engagement ; c'est dire non et refuser.

Et c'est quelque chose d'extrêmement difficile à faire. L'attitude, les idées rebelles, le fait de montrer son désaccord, tricher n'est pas suffisant. Il faut agir. L'imagerie populaire nous montre les « résistants » (au sens large du terme), les rebelles bien intentionnés, les « sauveurs » comme

des personnes excessivement confiantes, fortes, dures : la réalité est tout autre. Nos résistants à Milgram sont à fleur de peau, ils sont sensibles, ils ressentent de vives émotions, ils sont parfois timides et on sent toute la difficulté qu'ils ont à exprimer leur « non » . Mais ils le font, le non. Qu'importe l'apparence, les pleurs, leur image sociale, ils sont justement allés au-delà de ces considérations pour quitter la situation. Donc, contrairement à ce que nous verrons de long en large dans cet ouvrage, l'apparence, le rôle qu'on se donne en se parant de symboles est totalement inefficace dans une situation où la résistance est le comportement qui sauvera autrui. Pire encore, il se pourrait que le rôle, l'apparence soit justement un facteur de soumission, le « j'ai été bon ? » concluant la fin de la partie d'un candidat soumis en dit long : l'important pour lui aura été de tenir son rôle, or, en se focalisant là-dessus, il en a oublié le fait le plus important, à savoir les chocs et l'état de Jean-Paul.

Dans les études menées à la suite de Milgram, un autre indice nous montre comment ces résistants arrivent à partir : plus ils réagissent tôt, plus les sujets ont de chances de dire stop au processus de torture de Bob. Plus ils commencent à faire des remarques tôt (ces fameuses notifications telles que « mais il souffre là ! »), plus l'interaction devient vive et plus ils ont la force de résister, car ils ont commencé tôt le désengagement. En clair, plus vous exposez verbalement votre désaccord, que vous cherchez auprès de l'autorité des réponses, que vous lui parlez, plus vous vous donnez aussi le courage et la conviction qu'il faut pour quitter cette situation. Plus cette interaction est tardive, plus c'est difficile de partir, car vous vous êtes déjà fortement engagé dans la voie de la soumission. On le voit d'ailleurs dans le jeu de la mort, ceux qui quittent à 320 volts sont complètement éreintés, bouleversés contrairement à ceux qui se sont opposés tôt.

La situation mise en place par Milgram et, pire encore, celle mise en scène par le jeu de la mort est extrême. Il est fort probable (enfin on l'espère vivement) que nous ne connaissions jamais cette situation. Cependant, vous vous retrouverez, au cours de votre vie, sans doute en état agentique. Au travail, sous les ordres d'un chef, c'est presque certain. Ce chef ne sera pas forcément malveillant, et pourtant, il ne faudra pas être « bête et discipliné » . Car qui sait à quoi cela pourrait vous mener, ce que cette soumission pourrait vous faire faire… Gardez votre conscience ouverte et acceptez le conflit en vous, il pourrait vous empêcher de faire des horreurs.

***

@Milgram/Résumons...

■ Ce que les expériences nous apprennent :

- Les symboles de l'autorité suffisent à nous pousser à torturer et tuer.
- Les symboles de l'autorité suffisent pour nous convaincre de nous faire du mal.
- On reste soumis à l'autorité même quand on n'est pas d'accord avec elle et que la situation nous est insupportable.
- La télévision est devenue une autorité à laquelle on se soumet.
- On peut avoir l'attitude d'un rebelle et être totalement conforme et soumis.
- On peut avoir l'attitude d'un être introverti, sensible, « bisounours », ou « faible » et faire néanmoins des actes de résistance très courageux comme n'en feraient pas des êtres paraissant confiants, durs et forts.
- Les tortionnaires peuvent être des gens comme vous et moi, ils peuvent juste obéir aux ordres.
- Les vrais sadiques, psychopathes, ou sociopathes sont rares : le « mal » est commis sous ordre ou après avoir subi des manipulations/influences par des gens normaux.
- Qu'importe notre culture, notre pays, nos diplômes, notre statut social, nous sommes tous potentiellement soumis à l'autorité pouvant conduire à la torture et au meurtre.

■ Pourquoi nous sommes soumis à ce point :

- Parce que nous avons tendance à tenir nos engagements, à vouloir maintenir une cohérence avec nos choix (on en parlera au chapitre commercial). Une pression sociale nous pousse à maintenir des choix engagés « il faut tenir ses promesses », or la vraie force est de pouvoir se désengager, revenir sur ses choix plutôt que de persister.
- Parce que nous avons une tendance au conformisme, donc si les autres autour se soumettent (ou ne disent rien), on se soumet. Mais ce même conformisme peut également nous prémunir, si l'entourage se rebelle à juste titre.
- Parce que nous avons peur : les expériences passées peuvent nous avoir appris que l'insoumission se paye cher, par des punitions, par des réprimandes, par finalement une souffrance. Même si on sait qu'il n'y a pas de punitions, le souvenir d'une souffrance est un fort conditionnement : on fera tout pour éviter de se mettre dans le risque d'être « puni ».
- Parce que nous avons le désir de faire plaisir à autrui (donc, tenir le rôle qu'il nous a attribué), d'autant plus si autrui est considéré comme « supérieur » . C'est ce que l'on nomme le biais de désirabilité.

- Parce qu'il est plus économique et plus paisible pour le cerveau de se mettre en état agentique : cela arrête les programmes coûteux en énergie que sont la réflexion, la recherche de solutions, le conflit entre les valeurs...
- Parce que nous sommes conditionnés depuis la tendre enfance à obéir. Aux parents, aux professeurs, aux spécialistes... Le problème n'est pas l'obéissance en soi, mais de ne pas questionner l'autorité, l'ordre, de ne pas mettre en œuvre et en action son esprit critique quand on sent qu'il y a un problème avec ce que l'autorité nous demande ou dit.
- Notre cerveau, pour être efficace, met en place des programmes automatiques. Ainsi on peut faire ses courses tout en téléphonant et en surveillant un enfant. On a donc des programmes automatiques face aux symboles de l'autorité qui nous font produire des comportements stéréotypés (on en parlera au chapitre commercial).

■ Se prémunir et résister :

- Dans la mesure du possible, s'éloigner physiquement de l'autorité si on sent qu'il y a un problème avec ses ordres ou ses demandes : cela permet de réfléchir correctement, de pouvoir prendre une décision plus réfléchie. Dans les expériences de Milgram, plus l'autorité est distante, plus le sujet arrive à désobéir rapidement, parce que la présence de l'autorité ne fait plus « poids » sur son mental.
- S'opposer rapidement quand une situation nous pose un problème moral : il faut questionner, interagir avec l'interlocuteur. Cela éclaire la situation, donne d'autres informations permettant un meilleur jugement, cela donne de la force à nos convictions, cela nous donne du temps de réflexion, c'est déjà un pied dans l'action. Plus on exprime son « non » rapidement, plus le conflit se résoudra aussi rapidement et moins on souffrira.
- Au sens strictement littéral, il faut se regarder dans le miroir ou que l'autorité puisse se regarder dans un miroir. Voir son reflet permet une prise de conscience, dans certaines expériences, la présence d'un miroir fait drastiquement chuter les comportements d'agression envers autrui.
- Connaître et reconnaître que nous sommes automatiquement soumis aux symboles de l'autorité, parfois de façon totalement absurde (comme obéir à quelqu'un en costume, on en parlera au chapitre commercial).
- Accepter le conflit interne généré, ne pas le nier, le passer en revue (qu'est-ce qui me gêne, pourquoi ça me gêne, etc.) et ne pas choisir la voie de facilité si le problème est important (donc, choisir une réflexion soutenue, fatigante et parfois très pénible).
- Se rappeler qu'on peut toujours fuir (ou dire non), que c'est une solution préférable dans bon nombre de cas. Qu'importe les engagements, les promesses, les signatures, les liens d'amitié, il est parfois plus sain et plus noble de tout envoyer balader.



- Se rappeler que la passivité des individus autour de soi n'est pas systématiquement une preuve que tout va bien ou que la situation leur est acceptable ; c'est parfois même le contraire. La passivité d'une foule peut être signe de confusion, c'est un mode comportemental adopté automatiquement faute de savoir quoi faire de mieux.
- Se rappeler que l'autorité, si exhaustifs soient ses symboles, si vrais soient ses statuts, n'a pas forcément raison. L'autorité n'est pas un argument de validité.
- Se rappeler que l'autorité sait qu'elle a un pouvoir sur vous et qu'elle peut en profiter pour faire de vous un pion, un « agent » chargé de tâches immorales. Cependant, les actes que l'on réalise, même sous ordre, sont toujours de notre responsabilité, car c'est nous qui les exécutons.
- Accepter parfois de déplaire à autrui, même à des personnes considérées comme supérieures. Cela consiste à ne pas entrer dans le rôle que la situation requiert et d'avoir un comportement et une apparence non conforme à la situation, mais adapté à sa propre déontologie, sa morale, ses valeurs.
- Se rappeler que si une autorité a recours à des punitions, des menaces, des humiliations et de la souffrance sur autrui, c'est qu'elle a justement un problème de gestion de son autorité, qu'elle a besoin de prouver par de la violence son pouvoir. Donc qu'elle n'est pas certaine de son pouvoir ou qu'elle sent menacé son pouvoir... Une autorité légitime, intelligente et sans problème de gestion de son pouvoir, trouve toujours d'autres solutions, donc n'a nullement besoin d'être violente. Se rappeler de ce fait permet d'avoir des indices sur la nature de l'autorité.
- Se rappeler que notre subordination et notre soumission sont un bien précieux, car ils renferment en puissance notre action dans le monde, donc qu'il ne faut pas l'accorder à n'importe qui pour n'importe quoi.
- Certains manuels conseillent de vérifier la validité de l'autorité (diplômes, carte professionnelle...) cependant si évidemment cela permet d'écarter les arnaqueurs/imposteurs, cela n'empêche pas que de vraies autorités, légitimes, abusent de leur autorité également.
- développer son esprit critique : par des lectures, par l'étude, par la recherche, en s'exposant à des points de vue de toutes sortes, en s'intéressant à des sujets, etc.

Attention : la résistance systématique à l'autorité n'est pas profitable, car l'autorité légitime et compétente peut avoir un savoir que nous n'avons pas, avoir un meilleur visuel de la situation, ou des pouvoirs qui nous seraient utiles. On peut prendre en exemple les médecins, les professeurs, les scientifiques, etc. Mais gardons l'esprit critique.

Manipulations Commerciales

La vente est le domaine par excellence en matière de séduction, d'influence et de manipulation : nul n'ignore le fait que dans un magasin, face à un vendeur ou une situation d'achat, tout est conçu pour que vous achetiez ce produit et pas celui du concurrent. Tout est pensé, calculé, pour vous influencer à acheter, même des choses dont vous n'avez pas le besoin objectif. On ne vous apprend rien, mais il est important de décrypter, déconstruire tous les éléments qui influenceront votre décision, pour comprendre les mécanismes à l'œuvre, car ces mêmes mécanismes sont exploités dans d'autres domaines. En effet, ces détails qui vous décident à acquérir un canapé laid alors que vous en aviez repéré un moins cher et plus joli, sont les bases de la manipulation et se retrouvent dans bien d'autres secteurs, où l'exploitation n'est pas que financière, mais mentale et physique, au point de « pomper » tout ce qui constitue votre identité et votre vie. Ce n'est pas bien grave d'avoir été la cible d'un vendeur et de se retrouver avec un objet qu'on ne voulait pas ; c'est plus grave de se retrouver à harceler des collègues de travail que vous respectiez et de les envoyer chez le psy ; c'est plus grave de se retrouver fidèle d'une secte. Et pourtant, ce sont souvent les mêmes mécanismes à l'œuvre.

Le marketing ne concerne pas que le domaine commercial : il peut être politique, médiatique, utilisé par et pour toutes sortes de causes. On peut essayer de vous vendre des hommes, des idées, on peut s'arracher votre accord ou votre désaccord, on peut tout faire pour capter votre attention, l'orienter, ou l'empêcher de s'accrocher à certains faits. Ce chapitre commercial peut être utilisé comme une grille de lecture qui peut s'exporter à bien d'autres domaines, plus impactant sur la société et sur nos vies.

L'influence commerciale va également au-delà de la simple manipulation vous attachant à un abonnement inutile : les marques sont devenues des empires avec leur propre code de vie, offrant à ces consommateurs des modèles, des styles qui suscitent des phénomènes religieux. La manipulation est alors formatage, métamorphosant l'individu, le captant corps et âme au point de le faire pleurer devant la sortie d'un nouveau produit à peine différent de son précédent. On verra que l'empire des marques n'est pas le seul responsable du formatage du consommateur, que ces formatages sont très largement permis et facilités par les fondements de notre société. Certains de ces formatages sont moins visibles, moins spectaculaires, mais on les a tous subis au moins une fois dans nos vies, car ils sont les guides de conduite invisibles de nos sociétés.

Crescendo, de la séduction en passant par l'influence puis par les techniques de manipulation, nous exposerons la base de ce qui finit, dans d'autres situations, à nous soumettre totalement aux désirs des autres ou à des systèmes que nous aurions refusés autrement. Toutes les techniques qui seront exposées ici seront reprises par la suite.

@COMMERCIAL/LE MAGASIN

Qu'on le veuille ou non, notre corps a ses limites : on fait une certaine taille ; on est plus à l'aise debout qu'accroupi ; on a des réflexes automatiques de déplacement (par exemple, si on est droitier, on va vers la droite) ; on se fatigue, s'agace après un long moment à piétiner dans un même lieu ; on a souvent soif ; etc.

Ce ne sont pas à proprement parler des faiblesses, ce sont des caractéristiques normales de l'être humain qui, bien qu'on puisse dépasser ses limites, restent généralement constantes, comme notre taille par exemple.

Ces limites sont d'abord prises en compte pour organiser de façon logique le magasin : on ne met pas des produits à sept mètres de haut sans accès dans un supermarché. La prise en compte des limites est alors une question de bon sens, mais ces limites sont également exploitées pour influencer le consommateur, le forcer à certains comportements d'achat et empêcher la raison de guider ses décisions.

Nous sommes tous parfaitement conscients d'être poussé à acheter des produits dont nous n'avons pas le besoin. Nous créons alors des contre-automatismes, des stratégies qui contrent l'influence et deviennent automatiques, qui nous permettent d'aller plus vite, d'être plus efficaces et de nous abstraire des influences. Les magasins en prennent conscience et répliquent par de nouvelles stratégies d'influence.

On a là une guerre perpétuelle entre le consommateur et le magasin, l'un cherchant à faire ses courses au plus vite, au plus efficace et sans superflu ; et de l'autre côté, un magasin qui cherche à le faire flâner, le tenter, l'empêcher d'aller à l'essentiel, lui faire acheter le plus cher en plus grande quantité, lui faire croire à des mensonges (la rareté des produits, l'exceptionnel des offres), jouer avec ses émotions...

Nos déplacements et nos mouvements dans l'espace, à moins d'être dans un environnement très inhabituel, sont automatiques, ils ne sont pas réfléchis par la conscience, on n'y porte pas attention. Et c'est une grande chance, car sinon on perdrait un temps considérable et on se fatiguerait démesurément à chaque pas. Le supermarché use de ces automatismes pour manipuler nos comportements de différentes façons que nous exposerons ci-dessous. Nous exposerons également quelques idées pour repenser nos automatismes et essayer de se déplacer en terre commerciale de façon plus efficace pour nous-mêmes et non pour les bénéfices du supermarché.

@commercial/le magasin/l'influence par l'organisation de l'espace

— **Les produits les plus chers sont toujours à portée de main, très visibles** ; a contrario, il faut se baisser ou se mettre sur la pointe des pieds pour les prix les moins chers. Cette stratégie exploite nos automatismes de mouvement et nos économies d'énergie.

Contre technique : prendre le réflexe de regarder tout en bas ou tout en haut avant de s'attarder au milieu. Même si on n'envisage pas de prendre une sous-marque, cela permet de prendre la mesure du contraste entre les prix et voir immédiatement s'il y a abus. Pour une perception correcte, il faut toujours commencer par regarder le plus bas prix et non celui moyen ou haut, car la perception s'inspire du premier stimulus (c'est-à-dire le premier prix vu), pour établir une référence qui jugera les autres. (c'est une utilisation de la technique du contraste, dont on reparlera).

— **Les rayons comportant les produits les plus chers sont à droite de l'entrée** (électroménager, informatique…), car les individus étant majoritairement droitiers, il ont tendance à aller à droite directement et suivre cette ligne ; de plus il y a un réflexe de défense à partir d'un certain remplissage du caddie : l'attention se réveille, et on est plus rigoureux sur ses dépenses. Les produits les moins chers sont donc en fin de parcours (l'eau, la farine…) pour permettre de continuer la course à l'achat jusqu'au bout.

Contre technique : faire le parcours à l'envers ou le commencer par l'alimentaire.

— **Les produits essentiels (et souvent les moins chers) sont en fin de parcours**, voire cachés entre d'autres produits. Ils sont difficilement accessibles directement, afin que le client soit obligé de traverser tout le supermarché et donc d'être tenté par d'autres produits. On a ici une technique du contraste : après avoir vu tous les produits les plus chers en début de parcours, les moins chers paraîtront encore moins chers.

Contre technique : une idée serait de faire le parcours à l'envers pour voir les prix les plus bas en premier et inverser la technique du contraste. Après avoir vu les prix les moins chers, les prix plus importants vous paraîtront encore plus chers, donc vous ferez nettement plus attention et serez moins tenté de dépenser. De plus, en commençant par l'essentiel, cela permet de vraiment savoir si le plus « futile » a sa place légitime ou non dans le caddie.

— **Les fontaines à eau sont là pour vous ralentir à des points stratégiques**. Non seulement elles permettent au client de reprendre des forces, donc de rester plus longtemps dans le magasin (contrairement à la situation où, par soif, il se dépêcherait d'en finir), mais elles incitent à également s'arrêter pour bien observer les produits autour de ce point.

Contre technique : plutôt que d'inspecter les environs, en profiter pour faire un bilan caddie ou un point sur les courses à venir ; n'importe quelle activité est préférable à la flânerie visuelle qui active inévitablement les tentations voire des frustrations si l'on ne peut pas se permettre de dépenser. On peut également observer le plafond, souvent peu soigné, cela permet de couper l'appétit de consommation.

— **Il y a des rayons antagonistes face à face** : par exemple le rayon diététique et tout son lot de produits de régime face à celui des bonbons ou biscuits. Ainsi, le consommateur au régime fait face à la tentation et y succombe forcément (« allez un petit extra, ça peut pas faire de mal ») ; celui qui n'est pas au régime est culpabilisé en voyant les produits de régime face aux biscuits et il sera tenté de se réguler en achetant du non-calorique en plus du chocolat qu'il avait prévu.

Contre technique : cette stratégie mise en place par les supermarchés est particulièrement malsaine, car elle tente volontairement de nous mettre dans le malaise, remue nos frustrations, casse nos décisions (le régime ou se faire plaisir sans culpabilité). Face à un choix ambigu, qui nous met mal à l'aise, il est moins coûteux en terme d'énergie mentale de laisser tomber et de ne rien prendre. Mieux vaut abandonner une décision d'achat plutôt que de tenter un compromis entre des produits qui en plus, ne sont pas vitaux. La frustration qui en découlera sera « moins chère » que le remords.

— **Il y a des petites lignes de produits hors sujet** : par exemple, des colonnes de bonbons dans les rayons des jouets, histoire que les enfants soient tentés. Ainsi, la stratégie du consommateur consistant à ne pas aller dans le rayon bonbons est évincée (ou d'autres rayons). Avec ces produits hors sujet, on trouve aussi des produits dont on a toujours besoin, mais qu'on n'achète pas systématiquement (des piles par exemple, mais uniquement celles les plus chères).

Contre technique : faire abstraction de ces lignes de produits, les considérer au mieux comme de la décoration. Si jamais il s'agit d'un produit manquant, mieux vaut aller voir dans le rayon correspondant. Pour les enfants, il vaut mieux définir une stratégie préalable avant même l'entrée dans le supermarché « on n'achète pas de jouets/bonbons aujourd'hui » ou « on achète tel truc et c'est tout » .

— **Les têtes de gondoles mettent en valeur des produits qui, bien que dits promotionnels, vous feront dépenser plus que prévu**, comme des lots de biscuits. Car si on a plus de produits à disposition chez soi, on sera tenté d'en consommer plus, donc au final, on aura une hausse des dépenses.

Contre technique : comme les lignes de produits, faire abstraction. Les seules vraies promotions sont généralement en rayon (produits prés de la date de péremption par exemple), en bac, ils ne sont pas mis en valeur, car le bénéfice est moindre sur eux.

— **Les espaces fourre-tout** : certains magasins aménagent un espace indéterminé où vous trouverez des tasses à côté des jouets, des ustensiles de bricolage à côté des vêtements. Certains en promo, d'autres non, et tout cela sans grande distinction des offres. Ainsi, vous serez obligé de tout regarder pour trouver ce que vous cherchez (et donc être tenté par des produits que vous n'auriez pas achetés sinon).

Contre technique : si certains prennent un vrai plaisir à chiner, qu'ils ont le temps et la patience pour cela, ce n'est pas le cas lorsqu'on fait des grandes courses alimentaires. Dans ce cas, autant ignorer ces espaces, car leur visite dans des moments inappropriés ne va générer que la frustration de ne pas trouver l'objet voulu, et les situations de choix sont en plus extrêmement coûteuses en énergie mentale.

— **Les déménagements réguliers :** beaucoup de magasins changent l'ordre de leurs rayons, réaménagent tous les espaces différemment, ainsi le client fidèle ne peut plus utiliser son circuit optimal et est obligé de se perdre (et donc d'être tenté par d'autres produits).

Contre technique : reconstruire patiemment son circuit optimal sans pour autant changer ses habitudes d'achat (d'autant plus si elles sont bien réfléchies).

— **Les bonbons à la caisse** : coincé à attendre, vous avez le temps d'être tenté par les friandises ; c'est une zone propice aux « achats d'impulsion » , aux achats non réfléchis. Voilà pourquoi on trouve toujours des babioles, des friandises ou toutes sortes de produits non nécessaires près des caisses de n'importe quel lieu.

Contre technique : s'interdire d'acheter quoique ce soit arrivé en caisse ou prévoir la tentation en allant dans le rayon des bonbons avant pour avoir un vrai choix et de meilleurs prix.

— **La stratégie « Ikea »** , où le parcours est imposé par le magasin. On peut toujours s'échapper par des portes dérobées, mais celles-ci sont volontairement difficiles à percevoir. Le client est ici captif de ce que l'enseigne veut (c'est-à-dire le forcer à voir toute sa gamme de produits pour le tenter).

Contre technique : Garder son objectif en tête et voir le magasin tel qu'il est : c'est un labyrinthe, l'objectif est donc d'arriver à son but, pas d'y rester coincer et de choisir le chemin balisé. L'absence de fenêtre renforce cette impression de captivité, donc jouez le jeu et sortez au plus vite.

— **L'impression de rareté.** Un produit, un seul, mis en valeur de façon minimaliste ; ou encore des rayonnages épars. Telle l'assiette d'un restaurant gastronomique, le produit, par sa rareté en devient plus bon, plus luxueux. C'est un biais humain : la quantité rend le produit bas de gamme ; la rareté le rend plus désirable, plus précieux. On en reparlera très largement dans ce chapitre.

@COMMERCIAL/LE MAGASIN/L'AMBIANCE SONORE

Qu'on l'aime ou qu'on ne l'aime pas, qu'on la remarque ou non, la musique produit indéniablement des effets sur nous. Généralement, on ne s'interrogera pas sur l'ambiance sonore des boutiques, notre attention est toute dédiée à d'autres préoccupations comme le fait de trouver un cadeau pour le petit neveu, une poêle qui résistera au temps ou le Smartphone le plus révolutionnaire possible. Mais, sans qu'on s'en rende compte, on s'harmonisera au son qu'on perçoit malgré tout. Voyons quelques effets de cette « harmonisation » :

— **La musique forte** induit un effet de suractivation (on est surexcité), elle pousse donc à boire dans les bars, les boîtes.[7]

— **La musique classique** fait naturellement baisser le niveau sonore des conversations[8], elle calme et rend plus polis les enfants[9]. Elle pousse également à choisir des vins plus prestigieux, car elle véhicule une image « haut de gamme » , le client s'harmonise donc avec ce haut de gamme.

— **La musique stéréotypique** (par exemple de l'accordéon pour le stéréotype français, du flamenco pour les espagnols…) pousse à acheter des produits stéréotypés[10]. Écoutons de la musique asiatique en fond sonore du supermarché et voilà que sans nous en rendre compte, on achète des nems ; faites écouter de l'accordéon à un allemand et voilà qu'il chargera son caddie de fromage. L'humain ayant tant d'informations à traiter (surtout dans un supermarché), il utilisera ce genre de prêt-à-porter mental pour aller plus vite dans ses décisions, et cela, sans en avoir conscience.

— Plus le tempo d'une musique est lent, plus on est lent.

> **Milliman (1982)** En supermarché, un tempo lent augmente de 38 % le nombre de ventes, car cette flânerie induite par la musique laisse le temps au client d'être tenté par des produits qu'il n'aurait pas achetés autrement.

En restauration, la stratégie de la musique lente n'est pas systématiquement employée : si les clients dépensent plus en restant plus longtemps (comme avec l'achat d'un dessert, d'une boisson supplémentaire) c'est aussi une table d'occupée plus longtemps, donc des clients en

7 *Gueguen, Le Guellec et Jacob (2004)*
8 *Doss (1995)*
9 *Chalmers, Olson, Zurkowski (1999)*
10 *North, Hargreaves, Mckendrick (1997)*



moins. *A contrario*, un tempo rapide vous fait mastiquer plus rapidement votre repas. Dans les fast-foods, vous ne trouverez pas de tempos lents, car le restaurant a tout intérêt à ce que vous libériez la place le plus rapidement.

Aujourd'hui, on fait appel à des DJ pour créer les playlists des magasins, selon l'heure, le jour, et les différentes collections. De l'électro pop pour les magasins de vêtements branchés, de la musique classique pour le linge de maison et ambiance zen pour les accessoires de salle de bain. Même les pharmacies font appel à ces DJ !

Un tel soin porté à la musique n'est pas innocent, il s'agit d'induire une ambiance appropriée à la marque, aux produits et à la façon dont on veut que les clients se comportent et se sentent. Même si le consommateur ne fait nullement attention à la musique, celle-ci induit une attitude (relaxé, dynamique, etc.), une atmosphère d'un lieu qui n'est pas le magasin (la nature, le bord mer, les boîtes de nuit) et entraîne une projection et une association avec des souvenirs et des envies de moments à vivre. Moments qui évidemment seraient encore mieux avec cette tenue, cet appareil, ce produit…

Tout se passe inconsciemment : la musique manipule les instances de l'émotion et du souvenir, sans que cela soit porté à la conscience. Ce n'est pas parce que nous sommes tous des idiots : le cerveau fait en sorte d'avoir une gestion de ses ressources attentionnelles optimales et pour cela, il évince de la conscience bon nombre de faits, par exemple la musique. Mais ce n'est pas pour autant que la musique n'est pas perçue et qu'elle ne fait pas son effet…

Contrer les effets de l'ambiance sonore ?

Contrairement aux automatismes liés aux déplacements pour lesquels on peut s'entraîner à d'autres routines plus profitables à notre portefeuille et estomac, on ne peut pas casser la communication de la musique à notre inconscient. Ce serait même dommageable que de ne plus profiter de l'effet de la musique, pire, de la voir en ennemie. La solution est donc de prendre conscience, ne serait-ce qu'une demi-seconde, et prendre note de ce que nos oreilles captent et envoient à notre cerveau : que ce soit le chant des oiseaux envoyé par les haut-parleurs d'un espace nature, les chants de victoire d'un espace high-tech en période de championnat. Inspecter consciemment la théâtralisation d'un rayon peut permettre de marquer une distinction entre la réalité — un commerce cherchant à vous vendre des produits — et la fiction contée à votre inconscient — la joie de voir la victoire de son équipe associée aux seules télévisions en vente — et ainsi profiter de la scénographie de l'instant, tout en séparant l'émotionnel de l'achat, la décision sera ainsi réservée à la raison.

@COMMERCIAL/LE MAGASIN/L'AMBIANCE OLFACTIVE

Radicale, l'ambiance olfactive fait directement saliver : c'est l'odeur du pain au chocolat, du poulet grillé… Soi-mêmede soustraire à de telles tentations, car quand l'estomac est vide, le moindre signal olfactif active l'appétit.

L'odeur est presque indissociable du goût, cela fait partie de la palette des sensations gustatives. Alors cette odeur de pain au chocolat, c'est comme si vous l'aviez en bouche, sauf que votre estomac n'en retire aucun avantage : c'est donc une énorme frustration et une tentation à laquelle votre estomac veut que vous succombiez.

Mais l'odeur n'est pas forcément réelle. Il existe des diffuseurs d'odeurs créant une ambiance olfactive totalement artificielle, et ajustée en fonction des rayons et de ce que le magasin souhaite vendre en priorité.

> **Gueguen et Jacob** l'expérience consistait à diffuser soit une odeur de chocolat à l'entrée d'une supérette, soit une odeur de poulet grillé. Sans diffusion d'odeurs, les clients se dirigeaient sans grande distinction vers le rayon salé (à 55 %) soit vers le sucré (45 %) ; avec l'odeur de poulet, ils sont 85 % à se diriger vers le rayon salé en priorité et avec l'odeur de chocolat 75 % à se diriger vers le sucré. L'odeur a donc un effet très important sur le comportement des clients.

La diffusion d'odeur n'est pas utilisée que dans des contextes alimentaires. *Boulanger* diffuse des odeurs de café dans le rayon dédié aux cafetières, d'herbes coupées au rayon TV (dans le cadre d'une coupe de monde de foot, associé à un décor de gazon), odeur de linge propre pour les machines à laver…[11] Cela permet de mettre le client en condition d'achat, de l'attirer vers des rayons moins fréquentés, de lui faire vivre des « sensations fortes » et l'aider à se projeter.

Toutes les odeurs sont possiblement artificielles : fraise tagada, chocolat chaud, crème brûlée, sapin de Noël, bord de mer, il existe des centaines de parfums différents sur le marché.

L'odeur, bien qu'elle paraisse un détail dans l'éventail des manipulations, est une manipulation imparable. Même en ayant conscience qu'il s'agit peut-être de fausses odeurs, votre estomac ne vous laissera pas tranquille. Et, comme on a pu le voir, il ne s'agit plus seulement de susciter l'appétence, mais de créer une atmosphère, une ambiance olfactive particulière. C'est tout aussi redoutable que dans le cas des odeurs alimentaires, car les signaux olfactifs sont directement dans le cerveau limbique, siège de la mémoire et des émotions. C'est l'effet « madeleine de Proust », ou comment une odeur renvoie à un souvenir qui renvoie à des émotions.

---

11 Emmanuelle Ménage (réal.), le doc du dimanche : consommateurs pris au piège, France Télévisions et Magnéto Presse, 2012.



C'est un levier redoutable pour jouer avec l'inconscient des clients. Les liens entre la cause (l'odeur) et l'effet (bon souvenir, impression de bien être, bonne émotion…) et la conséquence (l'achat du produit, car il renvoie une bonne émotion, mais indiscernable) ne sont pas établis clairement à la conscience du client. Le cerveau doit traiter des milliers d'informations sensitives chaque seconde, il ne restitue que très rarement une perception complète de la réalité à la conscience (c'est-à-dire avec chaque détail visuel, la musique, l'odeur, les conversations alentours, les bruits, les ressentis physiques…) et encore moins dans un magasin où l'on n'est pas aux aguets d'une situation sensitive extraordinaire qui nécessiterait une attention démesurée.

Donc, le marketing olfactif est bien une manipulation et non une simple technique d'influence : sans se faire remarquer (ou au contraire en tourmentant votre appétence), il engendre un certain état d'esprit chez le client, un état émotionnel qui ne sera pas relié consciemment à la situation d'achat et qui engendrera des achats émotionnels, impulsifs, non réfléchis.

Contrer les effets de l'ambiance olfactive :

Comme pour la contre-technique précédente, il s'agit de faire l'état des lieux sensitifs, prendre quelques secondes pour saisir consciemment les odeurs en présence. Cela permet de comprendre la scénarisation de l'endroit, de faire la différence entre la réalité et la fiction. Parfois, on peut apercevoir les diffuseurs (au plafond, caché dans les rayons), cela rajoute à la prise de conscience.

Concernant les odeurs appétentes, il suffit de faire son shopping le ventre plein (même pour des courses d'électroménager, par faim + odeur de nourriture, on peut être tenté d'acheter des machines à café, à pain, etc.). Ne pas avoir faim permet également de faire des courses plus rationnelles, car l'estomac vide pousse toujours vers de la nourriture trop riche et rapide d'absorption, comme le sucré, le salé et toutes sortes de plats gras.

@COMMERCIAL/LE MAGASIN/LA LUMINOSITÉ

Si une bonne luminosité permet d'observer les produits sous toutes les coutures, une basse luminosité quant à elle crée une ambiance feutrée, luxueuse et élégante. Comme pour l'ambiance olfactive ou musicale, la lumière participe au mythe du produit, à sa fiction : un vin éclairé vivement avec des néons de hangars sera perçu comme du vin bas de gamme peu cher alors que si on ajuste une petite lumière dorée en biais, créant des ombres autour de lui, il semblera être de ces familles de vins que l'on ne sert qu'en restaurant gastronomique. Qu'importe l'objectivité de la qualité de ce vin, c'est la présentation qui donnera en premier lieu un avis au client, même si c'est clairement une manipulation de la représentation du produit.

Contrer l'effet de la luminosité : l'usage de lumières, de spots est clairement cinématique. Comme au cinéma, profitez du spectacle en bon spectateur, mais oubliez le rôle d'acteur : même si le décor laisse présager votre grand rôle, votre importance, le seul rôle qui vous sera réellement assigné sera celui d'acheteur. Et être acheteur n'est en rien un rôle héroïque, ni celui d'un être d'exception ou d'une star. Les marques qui veulent faire passer les clients pour des stars se fichent royalement de leur tête et exploitent avant toute chose leur narcissisme. Par contre, être spectateur des différentes supercheries du magasin peut être un rôle nettement plus intéressant et plus amusant.

Méfiez-vous également de la luminosité des écrans : certains magasins règlent la luminosité et la saturation à des niveaux anormaux, rendant l'image plus séduisante. Cependant c'est une qualité pervertie, et pas franchement bonne pour la durée de vie de la télévision.

@COMMERCIAL/LE MAGASIN/LE THÉÂTRE DE LA MARQUE

Jusqu'à présent nous avons vu comment sont organisés, scénarisés les lieux commerciaux pour influencer, séduire et manipuler les consommateurs. Résumons :

— la perception humaine a des limites, des mécanismes communs à tous qui sont parfaitement connus et exploités par le commerce. Par exemple, les produits chers sont placés dans le champ de vision le plus direct.

— La mobilité est restreinte, guidée et contrainte par le commerce ; les habitudes inconscientes de déplacement sont exploitées pour pousser à l'achat.

— les commerces favorisent la discussion avec l'inconscient et l'émotionnel plutôt qu'avec la raison, cette dernière n'étant pas favorable à leur profit. Ils utilisent donc pour cela des odeurs, des musiques et scénarisent le magasin et les rayons.

— les commerces favorisent l'achat d'impulsion par la façon de mettre en place les produits (bonbons à la caisse, par exemple) toujours dans cette volonté de faire taire la raison et de favoriser l'expression peu réfléchie de l'estomac.

Mais cette mise à jour de ces petites techniques d'influence formant conjointement une grande manipulation (voire un immense mensonge) n'explique par pour autant le fanatisme de certains consommateurs. On pense aux Fanboys Apple capables d'attendre des heures[12] , de passer la nuit dehors pour entrer les premiers dans leur temple ; on pense aux émeutes à la sortie d'une paire de baskets Nike en offre limitée[13].

12 *http://www.dailymotion.com/video/xb2snn_ouverture-de-l-apple-store-par-club_tech*

13 *http://www.lefigaro.fr/societes/2011/12/26/04015-20111226ARTFIG00196-etats-unis-de-nouvelles-nike-declenchent-des-emeutes.php*

Concernant la mise en scène du lieu, l'objectif des marques est assez simple à comprendre : le consommateur ne doit pas se sentir simplement consommateur, il doit vivre une expérience dans une scène où il se sentira acteur de premier plan. La marque le fera se sentir important, impliqué, concerné et engagé dans une démarche qui n'est pas que la sortie de sa carte bancaire.

Évidemment, tout ceci n'est que fiction. Un client reste un client et l'intérêt de l'entreprise pour lui est son argent. Si les gens étaient fidèles et grands acheteurs sous les insultes, l'humiliation et les coups, l'entreprise se ferait sadique sans nul doute. Mais ce n'est pas le cas, car nous avons d'autres besoins à combler, certains que l'entreprise remplit logiquement et légitimement contre rétribution ; d'autres besoins inventés ou suscités par la publicité et la pression sociale (sous influence de la publicité) ; ou encore des besoins qu'elle dit pouvoir combler (explicitement ou implicitement), mais qu'aucune acquisition ne peut combler à elle seule.

La pyramide de Maslow dont nous parlerons régulièrement résume nos besoins :

Besoin d'accomplissement de soi

Besoins d'estime
(confiance et respect de soi, reconnaissance et appréciation des autres)

Besoins d'appartenance et d'amour
(affection des autres)

Besoins de sécurité
(environnement stable et prévisible, sans anxiété ni crise)

Besoins physiologiques
(faim, soif, sexualité, respiration, sommeil, élimination)

Les circonstances de nos vies, l'époque, la façon dont la société fonctionne, créent parfois des lacunes dans l'accomplissement de ces besoins, notamment pour les besoins « supérieurs » que sont les besoins d'appartenance et d'amour, les besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Les marques exploitent ces vides de nos vies et les remplissent afin de gagner notre fidélité et notre reconnaissance, s'exprimant parfois par de très fortes dépenses. Une marque qui réussit à coup de manipulations, d'idéologies, à combler un besoin supérieur obtient alors un adepte, un fidèle (au sens religieux du terme) qui aura la foi. Et ce sont les « meilleurs » des clients, car la raison n'a alors plus aucun poids lors des décisions d'achat. On ne compte pas, quand il s'agit d'exprimer son amour.

L'autre responsable de ces consommateurs mutés en fanatiques s'explique aussi dans la propension globale de la société à valoriser les apparences, à faire oublier la réalité au profit du simple symbole. Pour faire simple, alors qu'au lieu de « Rolex = montre » on a « Rolex = signe de réussite dans la vie » et donc « pas de Rolex avant 50 ans = vie ratée » . L'objet en lui même, donc la réalité, est totalement oublié dans l'histoire, le symbole est devenu plus important. On obtient donc une tendance à la consommation ostentatoire basée sur des fictions, où l'objet n'a au fond pas grande importance, seul son symbole compte (Rolex = réussite dans la vie) ; et inversement l'absence de l'objet provoque un jugement infondé (pas de marque sur les vêtements = pauvre). Elle entraîne une pensée magique « si j'arrive à avoir une Rolex, c'est que j'aurais réussi ma vie » ; l'autre exemple plus courant, qu'on a tous plus ou moins connu, c'est l'achat de vêtements ou accessoires de sport pour se mettre ou se remettre au sport. C'est typiquement l'expression d'une pensée magique, de croire que l'investissement dans l'objet changera notre comportement, notre mode de vie ou, dans les cas extrêmes, notre personnalité. Or, pour faire du sport, on n'a besoin de rien, sinon d'un corps et de sa mise en mouvement... Ne dénions pas la pensée magique pour autant, elle a son rôle dans la motivation, dans la prise de bonnes résolutions, elle aide également à se rassurer lors de situations stressantes. Par exemple, le fait d'acheter une nouvelle tenue pour aller à un entretien important offre un bonus de confiance en soi ou du moins rassure. Le problème est la prise de conscience du processus : parfois nous achetons des produits pensant que la marque qui les distribue a les mêmes valeurs que nous ; or c'est parce qu'il nous manque des valeurs fortes, un guide de pensée et d'identité, que nous achetons une marque qui se vante d'être la marque des artistes, des anticonformistes, de geeks et promet ainsi de gagner une identité balisée.

Appliquons à présent ces considérations à notre magasin de fanboys.

Les Apple store sont des temples : Steve Jobs les voulait ainsi, c'est le ressenti des clients les visitant.

— Comme dans un temple, la religion Apple y est partagée avec ses membres et vendeurs : leur besoin d'appartenance et d'amour est comblé par la communauté de fans.

— le besoin de reconnaissance, d'appréciation par les autres est comblé artificiellement par certaines pratiques ; comme le fait d'être applaudi par l'équipe à l'ouverture (ce qui est très largement pratiqué par d'autres marques d'ailleurs) ou encore comblé par l'attitude des vendeurs. Il est comblé artificiellement, car la reconnaissance est naturelle et profitable quand elle arrive après une action qui mérite reconnaissance. La reconnaissance est ici artificielle, car il n'y a aucun mérite à sortir sa carte bleue, aucune gloire à être consommateur. À moins que les vendeurs n'applaudissent la prouesse d'être resté dormir dehors pour attendre l'ouverture d'un magasin, ce qui, pour le coup, est tout de même un fait assez exceptionnel.



— la pensée magique est sous-jacente ; c'est-à-dire que la représentation véhiculée par la pub, la fiction artiste = Apple ou rebelle= Apple, bien qu'étant pure pensée magique non raisonnable, est vécue par les consommateurs comme une réalité indéniable, à la manière dont l'existence de Dieu est indéniable chez les croyants. Comme dans la religion, cette pensée magique élaborée génère un sentiment d'amour très fort, qui est confirmé par l'examen des IRM des fans d'Apple[14]. Ils sont véritablement amoureux de leur téléphone ou ordinateur. Partant de ce constat, il semble donc impossible qu'ils prennent des décisions d'achats raisonnables : par amour, on ne compte pas. Par amour on est prêt à toutes les folies.

Un autre exemple intéressant, notamment en ce qui concerne le décor, le magasin lui-même, est celui d'Abercrombie and Fitch[15].

Une file d'attente est créée à l'extérieur de ce qui paraît être un manoir, derrière de hautes grilles bourgeoises. Des éphèbes torses nus posent avec les clients à l'entrée. L'intérieur du magasin ressemble à une boîte de nuit : dans une quasi-obscurité, des vendeurs dansent (et vous parlent en anglais), sur des musiques à haut volume, le tout dans une atmosphère parfumée à son maximum. Les vêtements qui s'y vendent sont vaguement éclairés et coûtent, évidemment, très chers et sont indisponibles au-dessus de la taille 38 (parce que le PDG ne veut que d'une clientèle mince, une élite. Il préfère que les vêtements soient brûlés plutôt que portés par des personnes qui ne rentreraient pas dans ses critères[16]).

Abercrombie exploite le besoin de reconnaissance du client en lui faisant croire qu'il entre dans un lieu select, réservé aux privilégiés et qu'il accède à une soirée VIP où chacun des employés peut venir lui parler tant il est important (l'accolade des vendeurs, en anglais s'il vous plaît). Cela fonctionne assez bien avec les ados qui ne sont pas en âge d'aller en boîte de nuit, et on peut comprendre ce désir d'accéder à des lieux d'adulte nocturnes. Cependant ce n'est pas une boîte de nuit. C'est un magasin déguisé dont le but est de vendre des vêtements. De plus, c'est un magasin intolérant aux volontés eugénistes.

Beaucoup de clients ne sont pas dupes et visitent le magasin par curiosité, pour tenter l'expérience de cette supercherie. Mais pourtant, bon nombre d'entre eux ressortiront les bras chargés de vêtements. Prendre conscience des duperies ne suffit pas : les stimuli mis en place dans le cadre de cette scénarisation extrême agissent tout de même sur les comportements d'achat. Pourquoi ? C'est ce que l'on va expliquer à présent.

---

14 *« Apple, la tyrannie du cool », documentaire arte*

15 *vous pouvez voir a quoi ressemble ce magasin dans « consommateurs pris au piége », le doc du dimanche (à 25 minutes) : https://www.youtube.com/watch?v=_aq5sPMUm-k*

16 *http://www.lepoint.fr/societe/abercrombie-les-grosses-peuvent-passer-leur-chemin-10-05-2013-1665400_23.php*

Contrer les effets de la scénarisation

Ne pas profiter de ces magasins-théâtres, qui plus est gratuits à la visite, sous prétexte de ne pas vouloir être manipulé, serait une perte. Ce serait également comme s'avouer vaincu d'avance, avouer qu'on ne peut pas faire face à la manipulation, or on est tous capables de passer outre et ne pas être exploité par ces techniques. On peut même se laisser manipuler, mais sans être exploité, c'est-à-dire sans acheter le moindre produit.

Une fois sur place, il est inutile d'essayer de résister aux stimuli qui nous plaisent, il faut profiter de la détente ou de la surexcitation comme il se doit. On ne lutte pas contre une odeur, une musique, une ambiance, une atmosphère qui nous anime. Ce serait masochiste et improductif. Non, il faut juste casser provisoirement une petite règle qui est enfouie en nous et qui s'appelle **la règle de réciprocité** :

Toute la société est basée sur cette règle de réciprocité : je reçois, je donne en retour. On y reviendra longuement dans ce chapitre commercial, mais déjà cette règle de réciprocité nous piège par l'environnement offert par le magasin. On profite des senteurs, des musiques, de l'atmosphère qui détend, on prend un petit thé gratuit qui, même s'il peut se révéler infâme, fait plaisir ; on teste des objets en libre accès, on rigole avec les enfants ou le conjoint, on flâne devant des décors aussi agréables que beaux. On passe donc un bon moment. La règle de réciprocité nous pousse inconsciemment à renvoyer la balle, c'est-à-dire à acheter un objet, même si on n'a rien besoin de particulier. Voilà comment, entre autres, on se retrouve les étagères pleines de bibelots-souvenirs ou de gadgets dont on ne trouvera finalement jamais l'utilité.

Le premier point de cette contre-technique, c'est de prendre conscience qu'on ne doit rien à un magasin, quel que soit le temps qu'on y a passé, quel que soit le nombre d'objets essayés ou le nombre de cadeaux reçus. Dans les situations commerciales, la loi de réciprocité doit être annulée, car il y a influence et manipulation. Dès lors que la situation n'est pas honnête, emploie des procédés visant à parler à votre inconscient plutôt qu'à votre raison, dès lors qu'on vous persuade, vous influence de façon sournoise (mais agréable également) la loi de réciprocité est caduque : elle ne devrait s'appliquer qu'à des situations honnêtes.

Donc, profitez, sans jamais sortir le portefeuille ou achetez seulement des produits nécessaires dont la décision d'achat a été prise hors magasin. Si vous avez la carte bancaire très insatiable, ne l'emportez jamais avec vous lors de vos balades.

@commercial /Le produit/son prix

■ Les chiffres magiques

La manipulation commence déjà aux centimes : les produits à chiffre rond sont très rares, pour la simple raison que leur prix exact serait alors trop facilement ancré (enregistré) correctement dans votre mémoire. Et évidemment, les commerciaux ont tout intérêt à ce que vous vous trompiez quand vous tentez de vous rappeler le prix d'un paquet de pâtes jeté dans votre

 

caddie. Il faut que le prix ne ressemble pas à ce qu'il représente, il faut qu'il paraisse moins cher que ce qu'il est vraiment. Mais comment faire passer un produit à 7 euros bien moins cher qu'il est, alors que le prix est sous vos yeux ?

C'est simple, il suffit de le baisser à 6, 99 euros.

Comme nous l'avons déjà vu, nous sommes toujours très occupés lors de ses courses ; on doit traiter quantité d'informations issues de l'environnement, on doit mesurer le pour et le contre de l'achat d'un tel produit, on se demande si on sera vraiment satisfait, on doit imaginer si ce produit plaira au reste de la famille, on pense à l'impact sur l'éventuel régime, on imagine le produit en situation, etc. Rajoutez à cela la fatigue de la journée de travail ou l'épuisement de la semaine entière, les interruptions des enfants et du conjoint, les problèmes ressassés ou toute autre nouvelle dont la réflexion ne s'arrête pas, sans compter le brouhaha ambiant, les autres clients qui bouchent le trajet, les coups de téléphone… La situation « faire ses courses » est si banale, quotidienne qu'on se rend même plus compte de toutes les ressources mentales qu'elle requiert. Et pourtant, n'importe quel cerveau, si intelligent soit-il, sature et doit faire le tri de ce qui arrivera ou non à la conscience, de ce qu'il se rappellera ou non, de ce qu'il gérera en priorité. L'encodage des données est donc souvent approximatif, car il n'y a, a priori, pas d'importance vitale à se rappeler par cœur des prix de chaque produit du supermarché. Notre machin acheté à 6,99 euros sera donc encodé dans la mémoire à 6 euros, car les chiffres de droite reçoivent moins d'attention, ils sont moins répétés donc moins transportés en mémoire à long terme.

Les chiffres se terminant par .99 conduisent alors à acheter plus et sont également ceux qui sont le plus choisis[1].

Cependant le chiffre 9 n'est pas systématiquement aussi magique, mais les entreprises se débrouillent toujours pour rajouter des centimes afin de brouiller la perception objective du prix.

***Contre les effets des* « *chiffres magiques* » ?**

— Acheter *via* Internet : sans musiques imposées, sans bruit, sans énervement et en principe bien confortablement installé, vous éliminerez ainsi quantité de distractions stressantes, ce qui permettra de faire un meilleur choix et d'avoir un meilleur visuel des prix. Si vous prenez l'option Drive, on rappelle que les conditions de travail des salariés y sont généralement catastrophiques, notamment chez Leclerc[17].

— Utiliser des scannettes : le prix s'y affiche, là aussi cela permet d'avoir un meilleur visuel des dépenses. De plus, les caisses prioritaires attribuées aux scannettes permettent de se séparer d'un stress supplémentaire. Les caissiers y semblent moins stressés, ils ont moins de charges à porter. Cependant, gros bémol, la scannette (comme la carte du magasin) enregistre toutes les données, courses après courses. Elles sont pires que ces journalistes people qui fouillent les poubelles des stars pour trouver des faits compromettants.

17 http://rue89.nouvelobs.com/2013/02/25/drive-clients-avez-vous-conscience-de-ce-qui-se-passe-dans-le-hangar-240026

— s'entraîner à arrondir vers le haut. Mieux vaut encore arrondir un produit de 6,10 euros à 7 euros, même si on est dans l'erreur, que l'inverse. Mieux vaut une estimation élevée qui donnera une bonne surprise, que l'inverse. Cela permet assez facilement de faire des économies et d'être plus raisonnable. Mais cela demande un petit entraînement.

■ Les prix hauts

Ce qui est cher est bien et mieux que ce qui est moins cher. Jugement faussé s'il en est, pourtant ce jugement est utilisé par défaut, surtout dans les situations nouvelles.

> **Wooside (1974)** prouve la force de ce jugement faussé par cette petite expérience menée lors d'une pause déjeuner d'ouvriers : on leur présente un réchaud électrique et indique qu'il coûte soit 4, 5, 6, 8, ou 10 dollars. Plus le prix annoncé est élevé, plus les ouvriers emploieront des qualificatifs positifs concernant le réchaud, confirmant par la même cet effet de « plus c'est cher plus c'est bien » et « moins c'est cher moins il doit y avoir de qualité » .

Les entreprises ont bien évidemment pris en compte ce biais de jugement et en profitent très largement en s'octroyant d'énormes marges sur des produits pas forcément de haute qualité. Et c'est ce qui donne l'hégémonie des marques. 60millions de consommateurs avaient par exemple fait un comparatif des lessives présentes sur le marché, prenant en compte l'impact sur l'environnement, le bon lessivage, etc. Le meilleur produit et le plus sain en la matière s'est révélé être la lessive la moins chère, sans marque. De même, pour les crèmes anti-âge les grandes marques les plus chères (70Euros) se sont révélées moins efficaces que les marques d'hyper (environ 10euros)[18]. Donc, non, parfois ce qui est cher n'est pas bien et ce qui n'est pas cher peut être bien. Mais dans le choix du prix se trouve également un biais social : acheter au bas prix, c'est la honte, ce n'est pas digne… Qui ose se balader volontairement avec un sac *Lidl/ leaderprice* à bout de bras ? Personne, parce que les marques discount sont injustement associées à des statuts sociaux considérés comme « inférieurs » . Or c'est là-bas qu'on peut trouver la lessive la plus saine, la plus efficace et la plus économique….

> **Robert Cialdini** (chercheur en psychologie sociale) nous rapporte un exemple frappant de l'effet d'un haut prix dans son ouvrage « influence et manipulation » : une de ses amies le contacte après avoir vécu un phénomène étrange auquel elle aimerait des explications. Elle est responsable d'un magasin de bijou et un de ses lots de bijoux de turquoise ne se vend pas. Après avoir essayé quantité de techniques pour les vendre (les changer de place, les faire conseiller par les vendeuses…), elle décide de les vendre à demi-prix, quitte à vendre à perte.

18 *http://www.60millions-mag.com/kiosque/mensuels/antirides_les_cremes_qui_marchent/cremes_antirides_la_bonne_surprise_des_petits_prix*

Mais elle doit s'absenter quelques jours, alors elle laisse l'instruction à une de ces vendeuses, sur un bout de papier. À son retour, tous les bijoux de turquoise ont été vendus. Au prix double !

Le mot manuscrit avait été mal compris par la vendeuse qui pensait qu'il fallait doubler leur prix. Robert Cialdini nous explique : « les clients, pour la plupart des vacanciers aisés n'y connaissant rien en matière de turquoises, avaient recours à un principe reconnu pour guider leurs achats : "cher = bonne qualité" . C'est pourquoi, voulant de la bonne qualité, ils trouvaient les bijoux nettement plus précieux et désirables quand c'était leur prix qui les mettait en valeur. Le prix en lui-même était la caractéristique clé de la qualité ; une forte augmentation du prix suffisait à pousser à l'achat des clients désireux avant tout de qualité » .

***Contrer notre biais** « **ce qui est cher est mieux** »* :

— Tester. Pour les produits courants, il est assez simple de tester les différentes marques sans se ruiner pour autant. On se rend assez vite compte que la marque et donc son prix élevé ne sont pas justifiés dans tous les cas (la lessive par exemple), et qu'une sous-marque remplit parfois aussi bien son rôle. Inversement, on se rend compte que certains produits sous-marque peuvent être particulièrement repoussants (le jambon par exemple).

— S'informer. Lors d'achats plus conséquents, rien de plus simple que de s'informer sur le produit en question avant de l'acheter, grâce à Internet. Cependant, il faut avoir l'habitude de trier les infos et voguer sur le Net : les faux avis sur les produits pullulent.

— Apprendre à se débarrasser du conditionnement associatif : produits pas chers = personne qui est fauchée et a un statut inférieur ; produits chers = personne au statut supérieur qui a beaucoup d'argent. Parce que celui qui achète au discount peut être riche, mais assez malin pour comprendre qu'il s'y cache de bons produits ; comme celui qui achète une marque peut être fauché, mais, par expérience, préfère sacrifier un peu plus d'argent pour un produit qu'il préférera ou parce qu'il est plus sain (par exemple des poules élevées en plein air plutôt qu'en batterie). Les marques ou sous-marques achetées ne représentent pas ce que nous sommes. Nous ne sommes pas ce que nous achetons et nous ne devenons pas à l'image de ce que nous achetons uniquement parce qu'on l'a acheté.

@COMMERCIAL/LE PRODUIT/SON APPELLATION

Nous ne parlerons pas du packaging, car vous vous doutez bien que chaque produit est conçu et calculé dans ses moindres détails pour être désirable. À savoir tout de même que les recherches marketing utilisent des outils destinés en premier lieu à la recherche en psychologie (notamment) qui sont *l'eye tracking* (l'enregistrement des mouvements oculaires) et également des IRM, dans le cadre du neuromarketing (où comment fouiller dans votre cerveau pour extirper de force les codes de vos désirs concernant les objets).

L'appellation consiste simplement à donner un nom à un produit au-delà de ces propriétés objectives et l'enjoliver d'adjectifs ou de termes stimulant l'imagination ou l'orientant vers quelque chose de plus positif ou plus dense en représentations attirantes.

> **Wansink, Painter et Van Ittersum (2001)** pendant six semaines, ces chercheurs ont comparé la vente des produits classiques dans une cafétéria et celle des produits enjolivés : le « poulet parmesan » était transformé en « poulet parmesan maison » ; les « cookies aux courgettes » en « cookies courgettes façon grand-mère » , etc. ; sans pour autant qu'il y ait quelconque changement de recette.
>
> Il y a eu plus de 37 % d'augmentation des ventes pour les produits enjolivés, les dépenses étaient également supérieures et les avis plus favorables. Pour de simples ajouts de mots aux appellations telles que « maison », « grand-mère », « doux » .

Ces sublimations d'appellations de produits se retrouvent partout sans pour autant qu'il y ait une différence dans le produit nommé objectivement : par exemple le « jambon beurre » et son congénère enjolivé, le « délicieux classique au jambon » . Le tout est de faire rêver et faire imaginer au consommateur qu'il achète un produit « augmenté » comparé aux autres. Là encore, il s'agit de faire passer des produits pour ce qu'ils ne sont pas et ça ne tient parfois qu'à un mot. De plus des fausses appellations géographiques (tarte de Venise), affectives (biscuit du père Albert) ou sensorielles (sorbet explosif) sont souvent accompagnées d'un prix bien plus haut qu'une appellation objective, dupant d'autant plus le consommateur.

Contrer les effets des appellations trompeuses :

— traduire en terme générique,
— occulter les adjectifs ou attributs,
— inventer d'autres appellations,
— se focaliser sur les ingrédients/le visuel objectif plutôt que le nom

Notons que changer une appellation n'est pas si anodin que cela y paraît et que cela a des conséquences bien plus importantes quand c'est l'œuvre d'un spin doctor, que se soit pour défendre une entreprise mise à mal par une affaire ou dans un but de marketing politique. L'affaire Findus a été transformée en « affaire de la viande de cheval », l'affaire de la Société Générale a été transformée en « affaire Kerviel », ce qui dédouane l'entreprise et change l'opinion publique. Les médias orientent également l'opinion avec le choix de leur mot, en préférant tout le champ lexical lié à l'émotionnel : on a peu parlé de l'encéphalopathie spongiforme, le terme vache folle est par contre dans tous les esprits, avec toute la crainte associée.

On en a parlé dans ces articles :

- http://hackingsocialblog.wordpress.com/2014/09/29/devenez-plus-influent-avec-un-jeu-video/
- http://hackingsocialblog.wordpress.com/2014/09/22/lingredient-secret-dun-marketing-reussi-est/

@commercial/Le produit/Sa fausse rareté

Nous regroupons plusieurs types d'offres sous le terme de rareté :

— toutes celles limitées dans le temps : les offres exceptionnelles minutées (sur le Net par exemple, avec les ventes privées ou flashs), les produits accessibles pour une durée donnée (certains hamburgers dans les fast-foods), les soldes, les offres saisonnières (le linge de maison après les fêtes de fin d'année), les ventes privées, les enchères, etc.

Toutes ces ventes se basent sur la prochaine indisponibilité du produit ou l'exceptionnel de sa réduction. On met donc en avant une rareté du produit/de l'offre qui prend parfois des allures de jeu de compétition (les enchères par exemple).

Mais parfois la rareté est plus explicite :

— Ce sont les plats des restaurants gastronomiques, dont les quantités sont minimes.

— Ce sont les ruptures de stock : il n'y a plus qu'un seul produit de la gamme désirée ; le produit est en présentation, mais quand vous demandez des informations, le vendeur vous rapporte qu'il vient de vendre le dernier exemplaire ; parfois le produit désiré reste absent durant des semaines malgré une popularité évidente et un matraquage publicitaire.

Toutes ces situations sont extrêmement efficaces sur notre comportement d'achat, au point qu'on en perd parfois toute raison. On pense aux soldes qui se transforment parfois en hystérie collective, aux sorties de nouvelles baskets qui provoquent des émeutes[7] .

Sans aller jusqu'à cette furie, la rareté d'une offre/d'un produit génère une excitation et un

fort désir de posséder l'objet (qu'importe son utilité ou non), bien plus que s'il avait été disponible tout le temps et en grande quantité.

Prenons un exemple fictif :

Imaginons que nous devons acheter une cafetière. On souhaite une information sur un modèle, car, contrairement aux autres cafetières, il n'y a pas l'indication que nous souhaiterions connaître pour faire notre choix (premier effet de rareté : le manque d'informations). Le vendeur, très sympathique, nous renseigne, précisant que nous faisons bien de demander, car ce produit est particulièrement satisfaisant. Il vous donne d'autres informations sur les fonctions du produit sur le ton de la confidence, ce qui vous fait vous sentir privilégié. Il justifie ces informations par le fait qu'il en possède lui-même une (effet de preuve sociale, on expliquera plus tard dans ce chapitre). Puis soudain, il s'assombrit : « attendez, je crois que mon collègue a vendu la dernière » (deuxième effet de rareté + encore une preuve sociale). Il part voir son collègue pour lui demander et pendant l'attente, notre désir pour cette cafetière augmente et les autres paraissent inintéressantes à côté de celle-ci (effet de l'heuristique de disponibilité : on a plus d'infos positives sur cette cafetière, donc on en déduit qu'elle est meilleure). De plus, on a envie de boire un café maintenant (nous sommes plongés dans une atmosphère imbibée d'odeur de café).

Le vendeur finit par revenir, la cafetière dans les bras « Par chance, il nous en restait un modèle en stock ! » . Et à ce moment-là, on est soulagé, satisfait de l'issue de l'histoire. On part à la caisse, pressé de tester la machine et de se délecter d'un bon expresso. L'achat est une victoire, on est véritablement plus heureux de la situation que si on s'était contenté de mettre la cafetière dans un caddie, sans interaction, sans crainte et sans suspens.

Pourquoi ?

Tout d'abord parce que notre cerveau adore les situations d'incertitude, de celle où il y a une chance, même très minime, d'obtenir satisfaction. Parce que lorsque l'on réussit à obtenir satisfaction alors que la situation ne semblait pas en notre faveur nous libérons une dose massive de dopamine, parfois surnommée la molécule du plaisir. On retrouve ce ressenti et cet effet lorsque, dans un film, le héros n'a aucune chance de réussite, que le sort s'acharne sur lui, mais qu'un heureux événement ou un détail vient le sortir d'affaire.

Cela explique également notre attirance pour les jeux de hasard, d'argent et le loto : nous savons que nos chances sont très minces, qu'il est irrationnel de penser qu'on va gagner et c'est justement ces constatations qui nous poussent à acheter nos tickets. Car la situation d'incertitude nous excite et la dopamine montre le bout de son nez même avant la victoire, pour nous pousser à chercher la satisfaction future.

Il y a donc une excitation très plaisante à être plongé dans des situations où rien n'est gagné d'avance, où le hasard joue un grand rôle, mais que l'on a des chances d'obtenir satisfaction.

Les vendeurs, les magasins, les marques se débrouillent donc pour orchestrer cette rareté, qui est souvent artificielle et qui n'est mise en place que pour exciter notre désir au sujet d'un



objet. Les soldes, les ventes aux enchères, les produits en offre limitée exploitent, manœuvrent donc notre dopamine afin de laisser au placard notre raison. Concernant le consommateur, au fond, l'objet a peu d'importance, ce qui fournit le plaisir et le désir, c'est la situation en elle-même, son issue positive malgré les obstacles et la possession de l'objet soi-disant rare.

> L'exemple d'ABC présenté par Robert Cialdini dans « influence et manipulation » nous prouve à quel point ce genre de situation peut faire abandonner toute raison : pour la première fois, les droits de diffusion d'un film « l'aventure du Poséidon » avaient été mis en enchères. Les chaînes américaines se sont donc prises au jeu de l'enchère, mais rapidement la fièvre de la situation a pris le dessus. L'ancien président de la chaîne de CBS raconte « *au début, nous étions très raisonnables. Nous avions évalué la valeur du film, en termes de rentabilité, et prévu une petite marge pour l'exploitation. Mais alors, il y eut les enchères. ABC attaqua avec deux millions, je renchéris avec deux millions quatre. ABC alla jusqu'*à *deux millions huit. Et la fièvre nous saisit tous. Comme si j'avais perdu l'esprit, j'ai continué à surenchérir.* À *la fin j'ai offert trois millions deux* ; et là, je me suis dit : « mon dieu, si je décroche le film, qu'est-ce que je vais pouvoir en faire ? » *Quand ABC surenchérit finalement, j'ai surtout éprouvé un grand soulagement. Tout cela a été très instructif.* » Si CBS a réussi à retrouver la raison en cours de « jeu » , ce n'est pas le cas de ABC qui acheta les droits de diffusion du film à trois millions trois. On estime qu'ABC a dû perdre un million à cause de cette fièvre de l'enchère, et la chaîne décida ensuite de ne plus jamais opérer dans le cadre d'une vente aux enchères. Comme nous le disions en introduction, qu'importe qu'on soit intelligent, avisé dans son domaine, nous sommes potentiellement déraisonnables et manipulables par certaines conditions du contexte.

Il y a donc des situations de jeu, de compétition pour obtenir un objet qui nous sortent de nos gonds, nous enfièvrent et qui nous font avoir des comportements aberrants, tels que ceux des clients qu'on voit fous lors des soldes, se jetant sur les objets comme si leur vie en dépendait. Outre la dopamine, on pourrait rapporter ce comportement à notre passé tribal, nos luttes pour la pitance, le territoire et les victoires-soulagement qui s'en suivait : ce sont des comportements ancrés dans les instances les plus archaïques de notre cerveau, il n'empêche qu'elles sont toujours actives et qu'elles servent raisonnablement bien dans certaines situations.

Par exemple dans les études, lors des examens, la fièvre peut prendre à la vue de questions extrêmement difficiles, mais à laquelle on comprend progressivement qu'on peut y répondre et réussir l'examen. Les situations à dopamine sont nombreuses et ne sont pas à éviter : pour bon nombre d'entre elles, la fièvre qui arrive est une motivation qui nous apportera un réel gain, une réelle progression dans notre vie.

Certains avanceront que les clients fous lors des soldes ou des produits délivrés en édition limitée le sont parce que ce sont des revendeurs, qu'ils comptent sur cette possession pour leur futur bénéfice. Mais même dans ce cas de figure, le processus est le même. On pourrait même postuler que le processus est accru en vue de la nécessité de gagner de l'argent avec cette possession. L'exemple de Virgin mégastore[19] le prouve : les clients ont dévalisé le magasin en but de revendre, et toutes leurs saines inhibitions étaient levées : plus aucun respect de l'autre, du magasin. Il s'agissait de leur futur gagne-pain, alors toute pensée raisonnable était annihilée pour laisser place à la primitivité d'une chasse compétitive.

La rareté d'un produit le rend également plus précieux, on lui attribue plus de qualité que s'il était présent en grande quantité et on accepte, on trouve logique qu'il soit très onéreux. Les magasins l'ont bien compris, alors pour faire croire à des prix bas, il vont faire des têtes de gondole très fournies d'un même produit (ce qu'on nomme massification) ; ou, au contraire, le produit sera sur un seul présentoir luxueux, pour le rendre plus précieux ou pour s'harmoniser avec un prix démesuré.

Mais parfois aussi, le produit sera réellement absent, sans nulle possibilité de l'acquérir. Ce n'est plus une situation d'incertitude, donc il n'y a aucune excitation à cette expérience. La liberté d'acheter cet objet a été retirée au client, on interdit par l'absence au client de posséder cet objet. On est alors énervé contre le magasin ou la firme fournissant le produit, mais cela accroît le désir de posséder l'objet. On a là un phénomène de réactance : plus on interdit, plus on empêche une personne de faire une telle action, plus la personne voudra faire cette action. Un exemple est celui des campagnes anti-tabac : loin d'arriver à leur résultat, les fumeurs rapportent qu'elles leur donnent immédiatement envie de fumer.

Par la rupture de stock, le magasin ou les firmes exploitent ce phénomène de réactance, afin que le client s'attache à obtenir son objet comme s'il combattait un dictateur le privant de sa liberté. Par exemple, pour un produit spécial, édité de façon aléatoire et courte dans le temps, le client s'attristera de sa disparition des rayons. Puis il restera attentif à son éventuel retour. Il s'énervera avec le temps, râlant contre ces fournisseurs idiots de ne pas produire son produit préféré qui doit être aimé par d'autres que lui. Et quand le produit reviendra dans les rayons, il se jettera dessus, il est même probable qu'il fasse un stock au vu de la frustration qu'il a subie pendant plusieurs mois. Au final, si le produit était resté en permanence dans les rayons, le client n'en aurait pas acheté autant.

> Robert Cialdini dans « influence et manipulation » nous livre encore un exemple frappant de l'organisation de ces grandes ruptures de stock et de leurs résultats : un ami à lui ayant travaillé dans le domaine du jouet, lui explique.

19 http://rue89.nouvelobs.com/2013/05/16/soldes-a-virgin-etes-comportes-comme-pourritures-242388

Quelque temps avant Noël, les firmes de jouets font des campagnes de pubs soutenues pour quelques produits. L'effet est très rapide, car les enfants sont extrêmement influençables. Ils veulent les jouets des publicités et pas d'autres pour Noël, ils font donc promettre à leurs parents d'avoir ces jouets. Mais une fois que les parents veulent les acheter, plus moyen de les trouver nulle part : la firme a volontairement réduit l'envoi de ces jouets stars pendant noël, au point de mettre tous les magasins confondus en rupture de stock. Les parents se rabattent sur d'autres jouets, l'enfant est déçu, car le parent n'a pas tenu sa promesse. Mais dès janvier, le jouet revient dans les magasins et dans les publicités : l'enfant le voit et le réclame, rappelant la promesse. Les parents, même s'ils avaient prévu d'arrêter les dépenses après les fêtes, achètent le jouet, car les promesses aux enfants, ça se tient faute de perdre toute confiance...

La réactance est un biais psychologique qui entre dans les situations de rupture de stock, mais également dans notre attirance pour les promotions, réductions, et produits gratuits (l'esprit radin, comme sur certains sites du web) : en effet, on est souvent attiré par les produits au prix réduit par réactance, par cette sensation de contrevenir au cours normal des choses, de faire de bonnes affaires intelligentes (ce qui satisfait notre égo). Or souvent les promotions sont prévues en amont et c'est finalement un prix normal que l'on paye ; on pense par exemple à Orchestra qui propose une carte payante (50 euros) donnant une réduction de 50 % sur tout le magasin : le client a la sensation d'être privilégié par cette carte, d'être intelligent (car il pense avoir saisi une belle occasion) et d'être supérieur à ces gogos payant au prix fort. Or les prix obtenus avec cette carte transforment simplement le prix des vêtements en prix normaux : donc le magasin se fait une énorme marge sur ceux qui ne prennent pas la carte, gagnent beaucoup d'argent en rendant la carte payante et font un bénéfice normal sur ceux qui ont la carte. Au final, le client, quelle que soit sa stratégie, est berné de tous les côtés. Obtenir la carte n'a donc rien d'un « non » , d'une stratégie de réactance efficace (bien que la sensation du « non » efficace soit là avec la baisse des prix), car de toute manière il reste très ponctionné de ses finances, et avoir une carte payante le pousse à la rentabiliser. Même si le client n'est pas satisfait, il achètera un certain nombre de vêtements, ce qu'il n'aurait pas fait sans cette carte.

Mais le phénomène de réactance peut nous conduire à des comportements plus graves dans d'autres situations. Rappelez-vous, si nous prenons notre temps sur la manipulation commerciale et d'autres thèmes qui ne semblent a priori pas très grave, c'est parce que les phénomènes en jeu, que ce soit nos inclinations comme la réactance et l'exploitation de celle-ci, mènent dans d'autres domaines à des faits gravissimes.

Robert Cialdini (toujours dans « influence et manipulation ») nous rapporte l'exemple d'un

phénomène de réactance se déroulant dans une université en Californie. Un discours y est censuré. Aussitôt, on a une sorte d'effet Streisand (l'augmentation considérable de la diffusion d'informations ou de documents par le simple fait d'avoir été l'objet d'une atteinte à la liberté d'expression, c'est-à-dire d'une tentative de retrait ou de censure.[20]) avant l'heure : le discours est connu de tous, et les étudiants réprouvent en masse la censure en question. Plus encore, la censure change petit à petit l'opinion des étudiants, ceux-ci se rangeant au contenu du discours. On en déduit donc que la censure a eu l'effet contraire, non seulement les étudiants ont connu le discours, mais en plus ils ont été convaincus de celui-ci parce qu'il avait été censuré.

Or ce discours était contre la mixité, c'est-à-dire contre le mélange des origines des personnes en milieu scolaire. À cause de la réactance et de la censure, les étudiants se sont rangés aux côtés d'un discours raciste.

En France récemment, Dieudonné a été censuré ce qui lui a fait gagner considérablement en popularité, en visibilité par la population. L'effet Streisand étant parfaitement connu des gouvernants, on peut supposer que mettre en avant Dieudonné par la censure est une stratégie à long terme, pour Valls : tout politicien se doit d'avoir un ennemi à combattre, et s'il n'y en a pas, il suffit de le créer, d'une façon ou d'une autre.

Ce qu'on retient de l'effet de rareté et de la réactance :

— On est excité par des situations où un produit (ou une réduction de celui-ci) est difficilement accessible, ou seulement accessible pour une durée déterminée ou encore lorsqu'il faut se « battre » contre d'autres acheteurs pour l'avoir. Cette excitation, sans doute due à la dopamine, nous fait perdre toute raison et nous pousse à l'acquisition de l'objet, parce que l'on est excité par le désir de le posséder, car il est rare. Qu'importe le besoin, la fonction ou l'utilisation future, ce qui nous anime, c'est la victoire de la possession malgré sa rareté, car cette victoire nous inonde de dopamine, cette hormone du plaisir intervenant dans les victoires gagnées malgré un contexte qui ne s'y prêtait pas.

— on accepte de payer plus cher ce qui est rare : ainsi, les aliments et produits présentés en petite quantité nous paraissent plus précieux et donc plus désirables (même s'ils ne sont pas meilleurs).

— donc, les produits présentés en grande quantité paraissent moins chers ou en promotion même si ce n'est pas le cas (les têtes de gondoles par exemple).

— Les mises en scène de la rareté précédant l'acquisition de l'objet rendent encore plus désirable l'objet et rendent plus sympathique le vendeur (car il adopte une stratégie de coopération, feinte ou réelle).

20 http://fr.wikipedia.org/wiki/Effet_Streisand



— la rareté se base également sur notre tendance à la réactance.

— la réactance est un processus quasi automatique qui nous pousse à contredire, à dire non, à râler, à nous « rebeller » , à vouloir absolument ce qui n'est pas disponible (alors qu'on ne veut pas de l'objet lorsqu'il est présent).

— ainsi le désir pour un objet est augmenté en retirant la possibilité immédiate de l'obtenir. C'est une façon d'exploiter notre réactance.

— la réactance est une réaction automatique qui peut être dangereuse dans d'autres contextes et amener à soutenir l'insoutenable ou avoir un comportement dangereux pour soi-même.

— la réactance, bien qu'elle ait un aspect « rebelle » , n'a strictement rien à voir avec une forme de résistance. Le « réactant » réagit à une situation sans réfléchir puis trouve par la suite des arguments pour justifier ce « non » automatique et paraître cohérent. Au contraire, le résistant aura réfléchi au préalable à la situation, pesé les pour et les contre avant de se positionner et dire non.

— le phénomène de réactance, ainsi que l'effet Streisand, démontre parfaitement que la censure et les interdictions sont totalement inefficaces et inutiles, car au contraire, elles entraînent du désir ou de l'intérêt pour ce qui a été interdit.

— donc, prenant en compte l'effet de réactance, se faire interdire, censurer ou écarter peut être une stratégie utilisée pour attirer l'attention et l'adhésion des réactants.

Contrer l'effet de rareté ?

— Contre les effets secondaires de la rareté, il faut rester attentif au flot d'émotions qui nous parcourent dans certaines situations : l'excitation prend le pas sur la réflexion et sur la raison, alors nous ne pouvons plus prendre des décisions correctes (comme l'exemple d'ABC dans les pages précédentes). Le fait de prendre conscience de ces émotions peut permettre de mettre le holà avant qu'il ne soit trop tard.

— On peut éviter les situations où l'on risque de s'exciter : en choisissant des moments de calme pour les achats ; en s'y prenant en avance pour certains achats saisonniers ; en préférant faire des achats sur internet (on évite alors l'emballement humain), mais attention les sites ne manquent pas d'imagination pour recréer des situations de rareté (comme avec les offres spéciales limitées dans le temps, les ventes flash) ;

— en prenant conscience que la majorité des objets ne sont pas rares et qu'on peut les avoir dans d'autres magasins, à d'autres occasions ou par d'autres moyens. Donc on ne prend aucun risque à ne pas acquérir un produit immédiatement.

Contrer notre réactance ?

— la réactance est un mode de pensée automatique, irréfléchi. Bien que son aspect « rebelle » en fasse un mode de pensée apparaissant comme « intéressant » , « cool » , ou culturellement dans les normes (la fameuse réputation des Français qui râlent et se plaignent de tout) il n'en reste pas moins que c'est un mode de pensée automatique, donc qui est loin d'être adaptable à toutes les situations et qui peut même mener à des résultats totalement idiots. Quand les phosphates ont été interdits dans le comté de Dade aux États-Unis (car ils sont, entre autres, très polluants) une grande partie de la population « réactante » s'est pris d'amour pour la lessive aux phosphates, l'achetant en quantité avant l'interdiction, lui trouvant toute sorte de qualités et luttant contre son interdiction pourtant clairement justifiée[21] .

— un commerce s'appuyant sur la réactance, c'est-à-dire sur nos réactions d'énervement ou d'opposition qui ne sont pas franchement agréables, ne devrait pas recevoir notre argent. Il faut donc aller voir la concurrence.

— concernant des affaires plus politisées, avant de s'opposer, râler, s'énerver, il faut inspecter de façon neutre les tenants et les aboutissants de la situation : parfois des provocateurs très éclairés en matière de manipulation de l'opinion orchestrent leurs propres censures ou dénégations afin de s'attirer de nouveaux sympathisants par réactance.

— avant de réagir, clamer son « non » , il s'agit de réfléchir. Il vaut mieux ne pas exprimer une opinion sur un sujet, ne pas se prononcer, plutôt que de se faire partisan ou opposant à une idée. Car même si on ne fait que prononcer une parole, c'est déjà faire acte d'une position, et par loi de cohérence, on aura tendance à suivre cette position, même si on ne l'a pas réfléchie. Donc, préférons avouer notre ignorance sur un sujet, car prendre position en cas de méconnaissance d'un thème, c'est permettre aux « influenceurs » de dicter notre future opinion.

@commercial /Le produit/Sa gratuité

Pour un acheté, un offert... le cadeau caché dans la boîte de céréales... le vêtement offert avec le magazine... les premiers mois d'abonnement gratuits...

Tous les marques et services payants utilisent cette technique en passant par le cadeau, la réduction, la gratuité totale durant une période donnée, l'essai gratuit, l'échantillon... Il suffit de faire un tour sur les sites internet de radins pour voir la profusion de ces cadeaux.

L'offre paraît généreuse et en effet, elle crée de la sympathie envers la marque, donc c'est un bon point pour son image.

Elle attire également de nouveaux clients par son cadeau : le produit en lui même n'a pas d'intérêt pour le consommateur, mais le cadeau peut par contre l'attirer (par le fait qu'il soit un cadeau, mais aussi pour ses qualités propres). Un enfant par exemple sera mille fois plus

21 *« Influence et manipulation », Robert Cialdini*



motivé par la figurine de son héros préféré offerte dans les céréales que les céréales en elles-mêmes, quelle que soit leur teneur en chocolat.

On aime tous les cadeaux : en recevoir n'engage apparemment en rien, c'est toujours agréable de manger un bout de crêpe bien chaude en faisant ses courses, c'est toujours appréciable de faire une économie surtout quand on avait prévu de payer plus cher.

Alors, que du bon ?

Au-delà du soin de son image, la marque exploite une règle enfouie en nous, s'exprimant de façon inconsciente la plupart du temps : la règle de réciprocité. Cette règle pourrait se résumer ainsi : si quelqu'un m'offre un service, je lui rendrais le service, de façon réciproque. Si quelqu'un me fait une concession (baisser un prix très excessif), j'en ferais une également (j'accepterais de payer un peu plus cher que ce que j'avais prévu initialement, mais moins que la première offre excessive). Si on m'offre un morceau de fromage, j'achèterais sans doute ce fromage-là plutôt qu'un autre.

Cette règle implicite guidant nos comportements n'est pas un défaut ou une faille, elle est au contraire très importante dans nos vies. Sans cette règle, l'humanité n'aurait jamais pu s'entraider, faire de grands projets ensemble ou tout simplement évoluer et régler des conflits. C'est cette règle qui est a la base du travail honnête « je te donne un salaire contre tel travail » et le travail et le salaire sont en adéquation. Cette règle de réciprocité permet de trouver des accords, d'œuvrer ensemble et que chacun puisse y trouver des avantages égaux ou partager ensemble, de façon équivalente certaines pénibilités inévitables à certains ouvrages. Même si les deux parties sont en désaccord, grâce à la règle de réciprocité et son suivi honnête, les négociations et discussions peuvent permettre de trouver l'équilibre qui permettra de travailler/faire affaire avec des personnes pour lesquelles on n'avait pas d'affinités ou qui étaient totalement différentes de nous.

La règle de réciprocité est donc un des fondements de notre vie en société :

> « Une chose est sûre, les sociétés humaines acquièrent un grand avantage sur leurs concurrentes du fait de la règle de réciprocité, et c'est pourquoi elles apprennent à leurs membres à s'y plier sans la remettre en cause. Chacun de nous a intégré la règle et connaît les sanctions sociales qui frappent les contrevenants. Les termes utilisés à leur encontre sont chargés de connotations péjoratives : on les appelle ingrats, profiteurs, resquilleurs. Comme ceux qui prennent sans s'efforcer de donner en retour encourent la réprobation générale, nous sommes prêts à tout pour éviter d'être comptés dans leur nombre. C'est là que nous nous laissons prendre au piège par des individus qui cherchent à profiter de notre sentiment d'obligation » **Influence et manipulation**, *Robert Cialdini*

Ne pas suivre la règle et juste prendre sans donner en retour nous étiquette immédiatement de profiteur, de parasite. Donc face à un cadeau/ une offre reçue/ un service offert, nous nous

sentons « obligé ». On se sent obligé de rendre la pareille à cause de la règle de réciprocité, mais aussi du regard des autres nous culpabilisant, nous jugeant si nous ne faisions qu'accepter l'offrande. C'est une véritable pression sociale, qui plus est, puissante : cela explique notamment pourquoi les chômeurs, les bénéficiaires du RSA sont considérés comme des parasites par certains travailleurs. Du fait de l'intégration, du suivi de la règle de réciprocité par le travailleur (j'obtiens de l'argent contre un travail), le travailleur-critiqueur pense que les chômeurs sont des profiteurs, car ils reçoivent de l'argent, mais sans travailler. Cependant cette vision généraliste, encouragée par certains hommes politiques, est gravement lacunaire en plus d'être insultante : certes, les chômeurs n'ont pas de travail sous contrat, quantifiable, mais beaucoup d'entre eux rendent à la société le peu d'argent qu'ils reçoivent. Par du bénévolat, par le soin porté à leur famille ou ami, par leurs actions, par la façon dont ils reconstruisent leur vie sans y mettre la consommation au centre de tout, etc. Le jugement « parasite » occulte en plus le contexte de chômage, la crise, les difficultés propres à chacun, l'état du monde du travail, etc. Nous reviendrons sur ces faits très largement dans notre partie travail.

La règle de réciprocité est, de plus, très largement exploitée de façon malhonnête, soit pour acquérir plus d'avantages, plus de pouvoir sur autrui en exploitant son honnêteté ; soit pour obtenir un comportement chez une personne (un comportement d'achat, par exemple). La situation dans laquelle la règle de réciprocité est réveillée peut être donc biaisée dés le départ : c'est un vendeur qui fixe un prix démentiel, et qui par jeu de concession arrive à faire croire que l'acheteur a fait une bonne affaire, que la règle de réciprocité a été respectée, car il y a eu des concessions, des baisses de prix successives qui ne menaient qu'au prix souhaité par le vendeur.

Concernant le cadeau, on pourrait se dire qu'il suffit alors de le refuser d'emblée, mais il suffit d'avoir été dans cette situation pour comprendre que la règle de réciprocité, si profondément ancrée en nous, nous donne d'énormes difficultés à refuser un cadeau :

> Un homme d'affaires se hâte vers la sortie d'un aéroport quand soudain un quêteur de Krishna (une secte) lui coupe la route et lui tend une fleur :
>
> « l'homme pris par surprise, la saisit. Presque aussitôt, il veut la rendre, déclare qu'il n'en veut pas. Le quêteur répond que c'est un cadeau de l'association pour la conscience de Krishna, qu'il faut l'accepter, mais que, cependant, un don pour les bonnes œuvres de l'association serait un geste apprécié. La victime proteste de nouveau : « je ne veux pas de cette fleur, reprenez-là » le quêteur refuse à nouveau : « c'est un cadeau pour vous, monsieur » L'homme d'affaires est en proie à un conflit qui commence à apparaître sur son visage. Doit-il garder la fleur et s'en aller sans rien donner en retour, ou doit-il céder à la pression de la règle si profondément ancrée en lui et donner quelque chose ? C'est maintenant sa posture qui révèle son conflit intérieur. Il s'écarte de son interlocuteur,

 

> semble décidé à s'enfuir, puis se rapproche à nouveau, poussé par la force de la règle. Son corps s'incline en arrière une dernière fois, mais rien à faire ; il ne peut pas s'échapper. Avec une grimace de résignation, il fouille dans sa poche et en extrait un dollar ou deux, qui sont gracieusement acceptés. Il peut maintenant partir librement, ce qu'il fait, son « cadeau » à la main, jusqu'à ce qu'il rencontre une poubelle — où il jette la fleur. »
>
> Après observation des adeptes de la secte, il s'avère qu'il leur suffit d'aller fouiller dans les poubelles aux alentours pour se réapprovisionner en fleurs, pour la bonne majorité jetée après des dons du même genre que cet homme d'affaires. [**Influence et manipulation**, *Robert Cialdini*]

La règle, et la pression sociale associée, sont des processus si puissants qu'on préfère souvent accorder un avantage disproportionné à celui qui a fait le cadeau plutôt que de passer pour un « profiteur ». Et cela en laisse un goût amer, qui s'exprime de la même façon que ces fleurs finissant à la poubelle…

Cette pression sociale explique entre autres pourquoi certains salariés, même si leurs patrons ne sont pas tyranniques et ne demandent rien de plus que ce qui est dans le contrat, vont être zélé au point de faire des dizaines d'heures supplémentaires qui ne seront pas rémunérées, vont s'épuiser à faire le triple du travail demandé et ne jamais oser soulever le moindre problème dans l'organisation du travail (même si ce serait dans l'intérêt de l'entreprise). L'employeur a donné un travail, un salaire en contexte de chômage et de crise, donc le salarié, à la fois stressé par la pression sociale de la règle de réciprocité et la peur du contexte socio-économique, va donner trois fois plus que ce que le contrat ou les ordres indiquent.

Reprenons l'exemple de la secte de Krishna. Est-ce que le refus strict du cadeau peut permettre d'éviter l'emballement de la règle de réciprocité et tout le stress et les pertes liées à son suivi ? Pour répondre, retournons en terrain sectaire, ici la communauté de Jonestown fondé par Jim Jones.

> En 1978, il appelle ses adeptes à se suicider : 908 dont 308 enfants meurent, certains s'empoisonnant, d'autres étant tués. Cependant, 87 adeptes survivent à ce massacre, l'une d'entre elles explique ce qui l'a sauvée : à un moment où elle en avait le plus besoin, Jim Jones lui a proposée son aide. Elle refuse, car elle était consciente qu'en acceptant son aide elle lui serait redevable et tomberait en son pouvoir. Donc, au moment de l'appel au suicide, elle a eu la force de prendre la fuite, aidée par le « non » qu'elle lui avait déjà donné. Comme elle n'avait pas à lui être redevable, elle a pu ne pas lui obéir. C'est en fait un processus de règle de réciprocité, mais inversé : *je n'accepte pas ton offre, donc je n'ai pas à t'obéir.* [**Influence et manipulation**, *Robert Cialdini*]

Donc le fait d'avoir une dette, c'est-à-dire d'avoir accepté une offre et qu'on ne puisse pas l'effacer en rendant un service en retour, nous prive de notre liberté, nous lie à celui qui a offert le service et surtout le met dans une position dominante. Car il pourra se permettre de demander des requêtes excessives, telles que l'empoisonnement dans le cas de la communauté de Jonestown.

L'exploitation de la règle de réciprocité est donc bien moins innocente qu'elle n'y parait : il est bien question de relation de pouvoir entre celui qui offre (le dominant), car il rend redevable celui qui reçoit et le receveur ayant donc le devoir d'être reconnaissant, de rendre la pareille pour être libéré.

En plus, le cadeau ou l'offre est parfois imposé (la fleur de Krishna) ou mensonger (un emploi qui se révèle totalement contraire à la présentation qui en a été faite).

Plusieurs techniques de manipulation exploitent la règle de réciprocité et la couple avec des stratégies d'engagements masqués, en résultent d'importants changements de comportement de la personne ciblée : c'est le pied dans la porte, la porte dans le nez, le séquençage des demandes… Nous les détaillerons toutes dans notre partie vendeur.

Pour conclure, nous dirons que dans la situation commerciale, les conséquences sont peu dramatiques : on se retrouve généralement à acheter des produits que l'on n'aurait pas achetés sans cadeau ; on s'attache au pire à une marque, à un pourvoyeur de services par le biais de cette règle. Cependant, il est important de s'éveiller lorsque l'on est pris dans une situation basée sur cette règle, de prendre conscience du processus en nous, des offres en face. Car, dans d'autres contextes, cela peut virer au drame et la première victime, c'est nous. On en reparlera très largement dans la section travail, car évidemment, tout travail fonctionne sur la base de cette règle, mais elle est très souvent corrompue.

Ce qu'on retient de la loi de réciprocité :

— La loi de réciprocité est profondément ancrée en nous et guide nos relations sociales.

— La loi de réciprocité consiste à donner en retour lorsqu'on reçoit, et s'applique à toutes sortes d'échanges : que ce soit le travail contre un salaire, une concession contre une concession dans une négociation, un cadeau contre une invitation dans le cadre amical ou familier ; un service contre un autre, etc. Sans se l'exprimer clairement, on sait qu'on doit rendre d'une manière ou d'une autre ce que l'on nous a donné ou accordé.

— Quand on reçoit une faveur/un cadeau/un service, on a donc, à cause de la loi de réciprocité, une dette. Cette dette est insupportable, car elle nous met en position de « profiteur » et plus ou moins consciemment, nous nous savons à la merci de celui qui nous a aidés gratuitement.

— Celui qui offre la faveur/le service/le cadeau peut donc dominer le receveur tant que celui-ci n'aura pas pu rendre la pareille.

— Cette sensation d'être un « profiteur » est liée à une énorme pression sociale gravitant



autour de la loi de réciprocité : celui qui ne rend pas ne joue pas le jeu et ne suit pas la règle, est donc considéré comme un parasite, un nuisible. Ce qui explique en partie pourquoi la situation « d'endetté » , c'est-à-dire ne pas pouvoir rendre ce qu'on nous a donné, est insupportable.

— Comme la situation « d'endetté » est insupportable, on a tendance à rendre bien plus qu'on nous donne, quitte à être très largement perdant.

— Le manipulateur/l'exploiteur utilise donc cette loi pour accroître son pouvoir sur autrui ou lui extorquer ses ressources (physiques, mentales, financières...). Pour cela il lui suffit de donner quelque chose à l'individu, si possible quelque chose qu'il ne pourra pas rendre à hauteur : ainsi, durant toute la période « d'endetté » , il sera à la merci du manipulateur/exploiteur qui pourra lui demander n'importe quel service et celui-là, par « endettement » l'exécutera même si la situation lui est pénible.

— Refuser un cadeau/ un service peut éviter l'aliénation de cette situation « d'endettement » : toujours par loi de réciprocité, comme on a refusé un cadeau/ une faveur, on refusera plus facilement de se plier aux ordres de la personne. Et cela pourra sauver des vies dans certains cas (l'exemple de Jonestown dans les pages précédentes).

Contrer la loi de réciprocité ?

— Rejeter toutes les faveurs annule la possibilité de bénéficier d'avantages ou de concessions d'individus qui n'exploitent pas malhonnêtement la règle de réciprocité. Cela peut en plus traumatiser autrui :

> Robert Cialdini (dans « influence et manipulation ») nous rapporte cet exemple : une école organise une visite des grands-parents dans la classe de leurs petits enfants. Une fillette de 10 ans est chargée d'accueillir les invités en leur offrant à chacun une fleur. Elle est très fière de ce rôle qu'elle prépare avec soin et hâte en amont. Tout se passe comme prévu jusqu'à ce qu'un des invités refuse la fleur, la dévisage, lui demande ce qu'elle veut en échange. La fille ne sait pas quoi répondre, elle est si déstabilisée que l'école lui retire sa tâche d'accueil qu'elle n'arrive plus à accomplir.

— L'ennemi numéro un n'est pas le vendeur/l'exploiteur/ le manipulateur, mais la loi de réciprocité elle-même et la pression sociale associée à celle-ci. En cela, il est important de prendre conscience de ces moments où l'on se sent endetté, où l'on risque de se sentir endetté, car c'est là, et non dans la personne qui offre, qu'est le risque.

— La loi de réciprocité devrait donc s'annuler en situation commerciale : le cadeau, la réduction, l'essai gratuit, l'échantillon, les tests gratuits, etc. sont des stratégies de vente exploitant la loi de réciprocité, donc on ne devrait pas se sentir obligé d'acheter.

— S'il s'agit d'un contrat, donc d'un lien faisant appel à la loi de réciprocité (je te donne un salaire, tu m'offres tes compétences, ton temps, ton énergie ; je te donne un abonnement téléphonique, tu me le payes), il ne devrait être honoré que s'il est honnête et réciproque, la malhonnêteté étant par exemple un prix exorbitant pour son abonnement ou, au travail, de nombreuses heures non payées. Autrement dit, si le contrat initial n'a plus rien à voir avec la réalité quotidienne, la loi de réciprocité est rompue, il n'y a donc pas à la respecter. Il faut chercher à la rétablir ou rompre définitivement le contrat. Si la loi de réciprocité était caduque dés la signature du contrat, que l'un était largement plus bénéficiaire que l'autre, on peut tout de même trouver des astuces pour rétablir une certaine réciprocité (on le verra dans le chapitre travail).

— En cela, la règle de réciprocité, honnêtement suivie par les parties, permet une certaine forme de justice, d'égalité dans les différentes activités humaines. Cependant, l'équilibre est difficile, parce que nous avons souvent tendance à vouloir dominer, chercher du pouvoir sur autrui, à maximiser les profits en notre faveur, à avoir peur, à surestimer le dominant, à nous aliéner volontairement ou involontairement à causes des circonstances. Et, à la vision de notre histoire, de notre présent et de nos expériences personnelles, on pourrait même dire que la loi de réelle réciprocité est plus rare que son pendant « maléfique » , la relation dominant/dominé. Donc, non, il ne faut pas lutter contre la loi de réciprocité, mais au contraire lutter pour que cette réciprocité puisse exister. Et cela commence par ne jamais en faire plus que ce que le contrat stipule et ne jamais rendre au centuple ce qu'on nous a donné, mais plutôt rendre un juste équivalent.

@commercial /Le produit/sa popularité

Nous sommes des animaux sociaux, au fil des époques nous avons évolués et nous nous sommes construits ensemble, c'est ce qui fait notamment notre force : nous sommes inter-dépendants, nous avons besoin de l'autre comme l'autre a besoin de nous. Nous avons donc appris à nous fier au jugement d'autrui : que ce soit le conseil de l'expert, l'injonction de l'autorité ou la proposition du groupe d'amis, leurs avis deviennent des guides de conduites, leur comportement des preuves sociales.

Comme nous ne pouvons pas tout savoir d'une situation, d'un objet, d'un comportement à avoir, que nous ne pouvons pas objectivement tout juger correctement, on se fie à ce que nous raconte l'environnement humain.

Prenons l'exemple du restaurant : on est en voyage, dans une rue que l'on ne connaît pas, entouré de personnes dont on ne connaît pas la langue, sans accès wi-fi. On n'a donc aucun moyen d'obtenir une information pertinente et objective pour choisir notre restaurant. Donc on se fiera aux signes de la popularité du restaurant pour le choisir. S'il est désert à l'heure du repas, on peut raisonnablement penser que les habitants locaux ont préféré d'autres lieux pour



se sustenter. Donc on cherchera une preuve sociale, c'est-à-dire une terrasse emplie de clients. C'est pourquoi les restaurants font toujours en sorte de placer leurs premiers clients à des endroits où on les voit à l'extérieur, afin de prouver leur popularité aux passants dans l'incertitude.

C'est notre tendance à faire confiance au comportement de la foule qu'exploitent les magasins en créant des files d'attente artificielles (comme le fait Abercrombie and Fitch, par exemple) : il s'agit de nous prouver que le lieu a une grande popularité, que la foule est prête à attendre pour y accéder.

Les vendeurs font également appel à la preuve sociale dans leur argumentaire « c'est notre meilleure vente », « j'en ai moi-même un chez moi et j'en suis satisfait », « on les a tous vendus la semaine dernière » (avec effet de rareté).

Mais on peut inciter à se référer aux preuves sociales sans que personne ne soit physiquement présent : « 100 % des clients satisfaits », « élu produit de l'année », « n° 1 du hit-parade » « 80 % d'efficacité selon notre panel » « meilleure vente de l'année », etc.

Les étiquettes-preuves-sociales sont très nombreuses, sans compter les labels qui sont en plus des arguments d'autorité pour peu qu'on arrive à les distinguer des faux labels.

Ces preuves sociales sont-elles pour autant gage de qualité ? Après tout, si tout le monde choisit tel produit, si tout le monde s'entiche de telle musique, de tel livre, c'est qu'il y a une raison, sans doute liée à la qualité ?

> **Matthew Salganik (2006)** a réalisé un sondage sur Internet sur 14 000 personnes. Sur ce site, il y avait des morceaux de musique téléchargeables non commercialisés qui s'équivalaient tous en terme de qualité. Les internautes devaient créer un hit-parade en classant leurs morceaux préférés. Il y avait deux conditions à cette expérience : soit l'internaute faisait son choix en voyant le hit-parade, soit ce classement lui était caché. Quand il voyait le hit-parade, une chanson a pris la tête du classement en quelques heures. Cette chanson était-elle la meilleure ? Quand les internautes ne voyaient pas le hit-parade, aucune chanson ne s'est détachée, les votes étaient éparpillés. La chanson n'était pas meilleure, les internautes se sont juste auto-influencés les uns aux autres, le hit-parade faisant office de preuve sociale que cette chanson était meilleure que les autres. On a donc là, avec cette expérience, un produit dit le meilleur alors qu'il n'en est rien. Ce « numéro un » est un pur effet social, sans aucun critère objectif qui soit. [22]

Un emballement autour d'un produit peut donc être totalement artificiel et simplement dû au fait que la majorité dit l'aimer, or elle le préfère aussi parce que les autres la préfèrent. Chacun influence l'autre, tous s'emballent et l'emballement entraîne son propre emballement. Autrement dit la foule attire la foule, qu'importe si l'objet de son attention est arbitraire, dû au hasard. La présence de la foule autour de l'objet justifie — à tort parfois — la qualité de l'objet.

22 *Vous pouvez voir le détail des résultats ici :* http://www.filosofitis.com.ar/archivos/experimentalmarket.pdf

On imagine alors comme il est facile de manipuler un emballement autour d'un produit, d'un sujet, d'une opinion : il suffit de montrer que tout le monde s'y intéresse (même si c'est faux) et tout le monde s'y intéressera. Par exemple, sur un stand, le vendeur demandera à quelques amis de venir faire semblant de regarder les objets qu'il y a à vendre pour les futurs vrais clients.

Si dans la situation commerciale classique, cela n'entraîne que des achats que l'on peut regretter, car inutiles ou insatisfaisants ; lorsqu'il s'agit de « produits » culturels, c'est déjà plus grave. A ne choisir que ce que les autres ont déjà choisi, on se formate au groupe suivi, on plie son cerveau aux goûts des autres et non les siens. On s'empêche la découverte, on se soumet à des diktats parfois très nauséabonds, on s'oublie dans les goûts de l'autre, on abandonne finalement son esprit.

Mais revenons aux origines de la preuve sociale d'un produit culturel, avant qu'elle soit établie pour tous : le livre, la musique, le film sortent ; les médias critiquent, encensent ou descendent le produit, en cela ils sont les premiers prescripteurs de goût, les premiers guides sociaux, posant les normes de la qualité, du détestable ou de l'exceptionnel. Ajoutez à cela les campagnes publicitaires (parfois entremêlées aux médias), le budget plus ou moins important alloué à celles-ci, et vous aurez les deux domaines premiers de l'influence sociale au sujet d'un produit culturel : le client ne peut pas juger un film avant sa sortie, il n'a que les médias pour source d'informations, donc il ne peut que se baser sur eux.

Les médias et la publicité sont donc les premiers piliers de l'influence sociale au sujet d'un produit, l'effet d'emballement de la preuve sociale, tel décrit dans l'expérience précédente se fera ensuite de lui-même :

1. le média encense un film ; conjointement la production lance une grande campagne de publicité pleine d'événements attrayants,
2. les spectateurs viennent en masse,
3. [effet de preuve sociale] comme les spectateurs sont venus en masse, d'autres suivent encore et encore.

Qu'importe la qualité, l'innovation, l'intérêt intrinsèque du produit, ce qui importe avant tout, c'est l'influence sociale générée autour de l'objet. Dans notre point 2. et 3. ce qui importe c'est l'influence sociale autour de l'objet, que ce soit le battage médiatique ou les personnes qui nous parlent de ce film. C'est ainsi que de véritables navets, des feuilles de chou bien pauvres et autres produits culturels très médiocres arrivent parfois à devenir de véritables succès. Car ce n'est pas la qualité intrinsèque du produit qui fera sa popularité, mais l'influence sociale autour de lui, la hauteur de l'écho humain autour de lui.

Mais au-delà des conséquences culturelles sur la société, c'est-à-dire le formatage des individus, le recours inconscient à la preuve sociale peut permettre à un meurtre de se dérouler en toute tranquillité :



Nous sommes en 1964 à New York. Catherine Genovese se fait tuer en pleine rue à coup de couteau. Le meurtre est lent (30 minutes), bruyant et public : environ 12 voisins auraient assisté au meurtre. Aucun d'entre eux ne prévient la police, elle a été poignardée dans l'impassibilité générale. Un seul aurait sommé l'agresseur d'arrêter. Comme les voisins se voyaient ne rien faire, ils ne faisaient rien eux aussi. La passivité était la preuve sociale de la situation, ce qu'il semblait convenable de faire. Donc aucun d'entre eux n'a rien fait, croyant sans doute que les autres voisins avaient appelé la police. Mais ils devaient eux-mêmes penser cela des autres et tous se maintenaient donc dans la passivité, par effet d'influence sociale. [23]

Les psychologues ont beaucoup testé cette influence très négative du groupe dans des situations dramatiques. On en vient à la conclusion que, quitte à avoir un accident ou se faire agresser, mieux vaut qu'il se déroule devant un seul un témoin que plusieurs dizaines :

Darley et Latané (1968), suite au meurtre de Catherine Genovese, ont mis en place une expérience afin de saisir cette influence sociale poussant à la passivité pourtant en situation d'urgence. Ils ont donc inventé une situation de discussion en groupe, mais chacun était dans une cabine séparé de l'autre et ils communiquaient par interphone. Au cours de la discussion, un participant (en fait une voix enregistrée d'un compère) simule une grave crise d'épilepsie. Durant cette crise, les participants ne pouvaient plus communiquer entre eux. Le sujet (en fait seul) allait-il prévenir l'équipe, allait-il faire quelque chose pour aider cet épileptique ?

Quand le sujet est seul, qu'on retire toute idée de participant et qu'il est en simple discussion par interphone avec le futur épileptique, il intervient à 85 % ; S'il y a un autre participant, il intervient à 62 % ; s'il pense qu'il y a quatre autres participants, il intervient seulement à 31 %...

Nous parlions précédemment de l'influence des médias sur nos comportements, popularisant certaines œuvres, créant les conditions nécessaires à l'effet de preuve sociale. Cependant cette influence est également très importante quand il s'agit de fait divers :

À la parution du livre « les souffrances du jeune Werther » de Johann Von Goethe, en 1774 on assiste à un phénomène inquiétant : les jeunes imitent le héros, d'abord par son habillement, puis par son suicide. Les vagues de suicides sont tellement importantes que l'église réclame l'interdiction du livre, interdiction qui sera mise en œuvre. Ces

23 *Nous avons mis certains points au conditionnel, car l'histoire a tant été répétée qu'elle est devenue une vraie légende, avec toutes les déformations que cela suppose. Certains parlent de 38 témoins et d'aucun intervenant, mais il en serait différent : http://www.scienceshumaines.com/qu-est-il-vraiment-arrive-a-kitty-genovese_fr_21795.html*

faits resteront dans les mémoires et on parlera d'effet Werther. David Phillips étudia cet effet entre 1947 et 1968, notamment sur la médiatisation des suicides par les journaux. Chaque suicide médiatisé entraînait en moyenne 58 suicides dans les jours suivants, sans compter une hausse des accidents (dont on postule qu'ils sont des suicides déguisés). Mais l'influence ne s'arrête pas aux suicides : après les championnats de boxe, il constate une hausse des homicides, corrélée avec la couleur du perdant. Si c'était un noir qui perdait le match, le nombre de tués noir augmentait, trois ou quatre jours après la nouvelle.

Le recours à la preuve sociale, que ce soit en imitant les personnes autour de soi ou en se laissant influencer par ce qui a pris le devant de la scène médiatique peut donc être mortel, pour autrui comme pour nous. [**Influence et manipulation**, *Robert Cialdini*]

La preuve sociale sur Internet est terriblement présente : « nombre de vues » « popularité » « nombre de likes », les compteurs de visites et autres statistiques, le nombre de commentaires positifs, les notes attribuées aux vendeurs, aux produits, aux auteurs, aux articles...

Évidemment, la majorité de ces preuves sociales sont très facilement manipulables et on peut constater l'emballement presque en direct : il suffit de « liker » un commentaire exagérément et d'autres le likeront par effet de preuve sociale. Il suffit de trafiquer un compteur de visites sur un site (le rendre bien plus visité qu'il ne l'est) pour que les visites s'accroissent. Ainsi, les « vendeurs » achètent de faux commentaires positifs sur leurs offres, au point où ça en est devenu presque un métier et qu'une nouvelle norme naisse : celle de prouver son vrai achat avec le commentaire, photo à l'appui (mais c'est évidemment manipulable aussi).

Il y a aussi des quantités de contre-preuves sociales, ou des trolls haineux viennent cracher sur un article, un produit ou une offre ; ceux-ci peuvent être des concurrents, des jaloux ou de vrais « haters » . Le trolling, parfois expérience sociologique, se mute parfois en métier, au point où l'UE embauche une armée de troll[24] pour contrer les critiques à son sujet... Donc le sujet peut être plus grave qu'il n'y paraît : Internet est un champ de bataille d'idées, d'opinions et chacun lutte pour accroître son territoire, briser le territoire des idées ennemies ou détourner les opinions vers d'autres territoires. Et toutes les armes sont permises, sans possibilité qu'on puisse les interdire. La manipulation y est donc aisée, pour tous les camps imaginables. Internet pousse donc à développer un sens critique aigu et une conscience que tout peut être détourné, manipulé, transformé. En cela, il est un excellent terrain d'apprentissage et d'aiguisage de son intellect en observant les vagues d'influence sociales et ceux qui les orientent.

24 *http://www.20minutes.fr/monde/1101639-20130215-lue-finance-patrouille-trolls-contrer-eurosceptiques-reseaux-sociaux ; définition de troll : http://fr.wikipedia.org/wiki/Troll_%28Internet%29*

Ce qu'on retient de l'influence et de la preuve sociale :

— On a tendance à se baser sur la preuve sociale quand on est dans une situation d'incertitude, d'inexpérience ou encore qu'on manque d'informations sur la situation/l'objet/le service.

— La preuve sociale repose sur la similarité : on a plus confiance en ceux qui nous ressemblent, donc leurs comportements, actions ou choix ont une valeur d'exemple à suivre.

— On est influencé et on copie le comportement du plus grand nombre.

— L'influence sociale n'est pas une tare, car c'est aussi ce qui permet d'agir en harmonie vers de grands buts communs nécessitant un grand nombre d'individus.

— Nous tirons un grand plaisir à partager un intérêt, une opinion, un sentiment ou un goût commun avec autrui. La popularité, le nombre de personnes ajoutent un plaisir supplémentaire véritable. Un match est plus exaltant avec des centaines de supporters que trois ; le fait de boire un coca, une marque donc populaire, ajoute un plaisir supplémentaire qu'on vérifie à l'IRM dans le cerveau contrairement à des marques inconnues.

— Ce plaisir social lié à la popularité est parfois bien plus important en lui même que l'objet autour duquel il gravite : à l'aveugle, le coca ne suscitera pas ce plaisir et d'autres boissons au coca seront préférées ; on retrouve ce plaisir dans l'expérience de Matthew Salganik (2006) décrite précédemment, alors que sans classement de popularité les chansons ne sont pas aimées plus que ça.

— Il y a une confusion entre le plaisir que l'objet ou la situation procure et le plaisir lié à l'influence sociale. On attribue le plaisir à l'objet (« *le coca c'est bon* ») alors que le plaisir est dans la popularité de la marque (le cerveau indique qu'il préfère le coca, parce qu'il sait que c'est une marque connue et populaire)

— S'en remettre à la preuve sociale peut permettre de dépasser des appréhensions ou des peurs : si on voit que tout le monde fait une activité sans peur, on aura plus confiance de la faire nous aussi. Les enfants, par exemple, font énormément de progrès dès leur entrée en maternelle : ils vont parler comme les autres, oser faire des mouvements qu'ils appréhendaient de faire, juste parce qu'ils constatent que des enfants relativement similaires à eux prennent plaisir et n'ont pas peur de faire ceci ou cela. Évidemment, le bienfait de la preuve sociale dépend du contexte : si un ado se retrouve dans un groupe où tout le monde boit à outrance, qu'il suit le groupe, en effet il dépasse ses appréhensions et peurs, mais ce n'est pas un bienfait...

— Suivre continuellement les preuves sociales peut conduire à un formatage du système de pensées : ce formatage empêche le développement de ses propres opinions, de ses propres intérêts, de ses propres avis, etc. Autrement dit, le formatage revient à laisser autrui posséder son cerveau et donc, en conséquence, sa vie, son déroulement et sa direction.

— S'en remettre à la preuve sociale (et donc ne pas prendre d'initiatives personnelles) peut conduire à laisser un meurtre se produire, à laisser une personne souffrir. (l'exemple de Katherine Genovese explicité dans les pages précédentes)

— La preuve sociale peut être totalement orchestrée et n'avoir aucune vérité : par des campagnes de publicité massives, par un battage médiatique ou encore par de simples mensonges (trafiquer par exemple un compteur de visite sur un site web pour le faire croire populaire), le « vendeur » peut faire croire à un véritable événement qui passionne la planète entière, alors qu'il ne s'agira que de la mise en scène d'un emballement qui créera l'influence sociale. Autrement dit, ce n'est pas un emballement social qui a créé la popularité d'un film par exemple, mais la mise en scène d'un emballement qui entraîne l'emballement.

Contrer la preuve sociale ?

Comme bon nombre d'automatismes que nous décrivons, lutter continuellement contre notre tendance à nous référer à ce que les autres font, aiment ou achètent pourrait être négatif : partager un événement social peut être jubilatoire ; être en harmonie avec un groupe peut faire progresser et construire de belles choses ; l'autre peut être, en effet, un bon exemple. L'emballement autour d'un produit, d'une œuvre peut être totalement sincère, bienfaisant, et il peut être profitable de ne pas y résister et s'y fondre également.

Mais suivre la preuve sociale continuellement dans toutes les situations peut être gravissime, pour soi comme pour autrui.

— dans la rue, personne n'a un visuel correct des situations ni de connaissances accrues de ce qui s'y déroule. On y est donc toujours en situation d'incertitude de par notre rôle de passant. Les gens y sont donc relativement passifs, quelles que soient les bizarreries croisées en chemin : cela ne veut pas dire qu'ils en savent plus sur la situation que nous, bien au contraire. Le mode « passif » est simplement une copie du comportement des autres, faute de savoir quoi faire de mieux. Tout le monde s'autocopie, pensant que chacun sait ce qu'il fait et au final personne ne sait. Donc, si un homme est à terre, inanimé et que tout le monde passe devant sans rien faire, ce n'est pas parce qu'ils savent que l'homme est un ivrogne cuvant son vin, mais simplement qu'ils pensent qu'un autre s'est déjà chargé de vérifier la santé de l'homme, qu'une ambulance a déjà dû être appelée au vu du nombre de personnes que, si personne ne fait rien, c'est qu'il n'y a rien à faire. Mais l'homme vient peut-être de faire une attaque et il est fort probable que personne n'ait cherché à l'aider à cause de la preuve sociale « passivité » en vigueur dans les rues. Face au moindre doute concernant des situations peut-être urgentes, ne cherchons pas dans l'attitude des autres une réponse et chargeons-nous du problème : si c'était un ivrogne qui se contentait de dormir, nous serions rassurés ; si c'était un véritable malaise, nous aurions peut-être sauvé une vie contre deux minutes de notre temps. On ne risque rien à appeler les secours, et s'ils ont déjà été appelés, ils le signalent.

— À l'inverse, si c'est vous l'accidenté, n'attendez pas un soutien naturel de la population aux alentours. Non pas parce que les gens sont des sadiques, mais parce qu'ils sont confus dans ce genre de situation. Il faut donc cibler la première personne qui passe, s'adresser à elle uniquement et la charger de nous secourir. Par influence sociale, d'autres viendront et suivrons



l'exemple de la personne que vous avez mandaté.

— Comme la preuve sociale agit dans des situations d'incertitude, il faut se donner la possibilité d'être certain de son choix et cela passe par une recherche préalable d'informations crédibles. Pour les produits, « que choisir », « 60 millions de consommateurs » peuvent donner de bonnes références, car les comparaisons sont exhaustives, sérieuses et sur des critères larges comme le prix, la qualité, l'efficacité, l'impact sur l'environnement. Si vous avez un peu de patience, vous pouvez vous-même tester les produits du quotidien, dont l'investissement est moindre. Évidemment, l'information peut être également trouvée sur Internet, mais c'est moins évident qu'il n'y paraît. Les vendeurs sont partout, trafiquent les avis de consommateurs, investissent les forums pour manipuler l'opinion, « achètent » les blogueurs pour obtenir leurs faveurs, usent des réseaux sociaux dont les « j'aime » n'ont plus aucune objectivité ou quelconque vérité (il faudrait des « je n'aime pas » pour approcher d'une certaine vérité). Et évidemment, ces trafics et manipulations « d'opinion » sont aussi valables pour des questions plus importantes que des produits, des questions politiques par exemple. Donc oui, Internet peut permettre de trouver une vraie information, mais il faut avoir un esprit critique aiguisé et être un bon navigateur pour la trouver.

— En ce qui concerne les produits culturels (livre, film, série, musique, magazine, documentaire, BD, jeu vidéo) rien de plus simple que de se faire un avis personnel, non influencé et d'acheter avec justesse une œuvre qui mérite l'argent qu'on lui donne : il suffit de les consommer au préalable, avant de passer à la caisse.

Est-ce là une ode au piratage que nous faisons là ? Oui. Les séries sont la preuve évidente des bienfaits pour tous du piratage : Battlestar Galactica, par exemple, n'a eu aucune médiatisation classique en France. Elle est à peine passée à la TV, personne n'en a parlé. Pas de campagne de marketing chez nous. Et pourtant, grâce au piratage, la série a connu un succès incroyable hors de son pays d'origine, les ventes DVD/Bluray ont largement dépassé les attentes. Grâce au piratage, les Français (et d'autres) ont découvert une série de qualité qu'ils ont aimée pour sa qualité intrinsèque, donc non manipulée, créant un emballement réel lié à ce qu'est vraiment la série, et ils ont récompensé les auteurs par l'achat. Il en est de même pour Game of Thrones, les producteurs se disent même honorés d'être autant piraté, car ils l'ont bien compris : être apprécié et connaître un succès par le biais du piratage est une preuve d'un réel intérêt, pour le fond de l'objet, pour ses qualités intrinsèques et non un effet artificiel du marketing.

Pouvoir échanger gratuitement à travers le monde la culture est une chance inouïe, il est idiot et inutile de vouloir éviter cela. Cela n'empêche pas les pirates d'acheter, et bien au contraire, sans Internet et ses possibilités, il n'y aurait pas eu ce genre de vente internationale.

Pirater permet donc de choisir vraiment et de récompenser par la suite les œuvres qui en valent la peine : le navet qu'on y a téléchargé parce que tout le monde en parle ne sera jamais payé, car médiocre ; le bijou cinématographique qu'on a téléchargé par hasard ou curiosité sera acheté, vanté auprès de ses amis (preuve sociale par le bas, en toute sincérité pour les qualités intrinsèques du produit). Ainsi, le piratage, contrairement à la consommation « à l'aveugle »,

pousse les créateurs à se surpasser, à créer de vraies bonnes œuvres intéressantes et complexes. C'est presque à se demander si les séries, si piratées, ne sont pas devenues de plus en plus intéressantes au fil des années grâce à ce nouveau processus de sélection lié au piratage... Cependant, l'effet de preuve sociale est toujours là : il y a des hit-parades de piratage, des amis qui vous poussent à connaître telle ou telle série, des blogueurs et autres influenceurs qui vantent certaines œuvres piratables ; mais c'est sans conséquence, car vous n'achèterez plus que les œuvres qui le méritent vraiment.

@COMMERCIAL /LE VENDEUR/OPÉRATION SÉDUCTION : APPARENCE

On préfère la beauté à la non-beauté ou la laideur. Ce constat est on ne peut plus simple et même si les critères de beauté changent selon les époques, les cultures, les générations, le concept de beauté en vigueur sera toujours un facteur d'influence important.

Comme nous avons des centaines d'informations à traiter à chaque instant, notre cerveau conçoit des programmes automatiques pour juger rapidement une personne. Ainsi quelqu'un considéré comme beau sera instantanément jugé comme plus intelligent, plus ambitieux, plus chaleureux, plus équilibré, moins agressif que ses confrères non-beau. Ce biais de jugement est affreusement discriminant, reniant toute qualité ou compétence aux non-beaux ; comme tout jugement automatique, il est souvent inconscient et le lien beauté et qualité attribuée ne sera pas fait à la conscience, on n'en gardera que la bonne impression faite par l'individu beau, alors que c'est parce qu'il est beau qu'il ait fait bonne impression. Ce programme automatique simpliste est sans doute issu de nos restes primitifs : en effet, bon nombre d'animaux se parent de plumes, de couleurs, rivalisent par leur "esthétisme" afin d'attirer leurs partenaires. L'animal beau se distingue et se fait choisir contre le moins beau. L'humain a évolué, mais il a gardé ce biais, accolant à la beauté des qualités complexes qui n'ont pourtant rien a voir avec nos « plumages » (comme l'intelligence, le sérieux, le leadership). Nous utilisons également ce biais dans des interactions qui n'ont rien à voir avec une future reproduction (comme un entretien d'embauche). Il y a, avec ce biais, comme une superposition impossible entre le raisonnement d'un paon et celui d'un humain, ce qui évidemment donne des résultats totalement incongrus.

Ce jugement automatisé est évidemment exploité à foison dans notre société, par les commerces et les médias, au point d'avoir hissé la beauté photoshopée en norme obligatoire à suivre, mais concrètement impossible à atteindre. Paradoxe. L'exploitation à outrance d'un biais, de la logique du paon en nous, aura changé les normes de la société… Serait-ce là un formatage involontaire de la population, au profit du bénéfice de quelques entreprises ?

Laissons la question précédente en suspens et reprenons notre opération séduction du vendeur. Nous parlons de beauté, de beauté si exploitée qu'elle en a formaté tous les individus de notre société, mais est-ce qu'elle a vraiment tant d'influence sur nos comportements ?

Deshield (1996) L'expérience présente des publicités similaires à des sujets, excepté une différence : le présentateur est séduisant dans certaines présentations ou il est peu attractif physiquement dans d'autres. Le séduisant sera jugé plus crédible et les sujets étaient plus tentés d'acheter ses produits. Donc, non seulement le « beau » est mieux jugé, mais ce jugement se transfère symboliquement au produit qu'il présente.

Reingen et Kernan (1993) L'expérience se déroule lors d'une collecte de dons pour une association de lutte contre les maladies cardio-vasculaires. Les compères, jouant le rôle de quêteurs de dons, étaient soit très attrayants physiquement, soit peu attrayants. Le taux moyen du nombre de donateurs pour les moins attrayants étaient de 23 % contre 43 % pour les « beaux » .

Guéguen, Jacob, Legohérel (2003). Via mail, on demande à des étudiants-sujets de remplir un questionnaire. Celui-ci est accompagné d'une photo qui est soit celle d'une personne au physique attrayant soit celle d'une personne au physique peu attrayant. Certaines demandes de questionnaire n'étaient pas accompagnées de photos. Les résultats sont sans équivoque : les beaux arrivent, par leur simple photo, à faire remplir le questionnaire pour 22 % des étudiants contactés ; l'absence de photo à 7,5 % ; et la personne au physique peu attrayant agit apparemment comme repoussoir, avec seulement un score de 3,3 %.

La réponse est donc oui, nous sommes très largement influencés par la beauté. Cette influence reste anodine lorsqu'elle se contente d'avoir pour résultat un plus gros pourboire pour le beau serveur. C'est une influence sans gravité qui finalement fait plaisir à tout le monde. C'est par contre gravissime quand un recruteur use de ce jugement automatique, se laisse influencer par cette logique de paon (tant pour les non-recrutés que pour l'entreprise et ses profits). Malheureusement, c'est bien souvent le cas et la société accroît la puissance de ce biais primitif en hissant la beauté comme prérequis à la réussite, ramenant finalement l'humain à un clone du paon, dont seules les belles plumes sont importantes.

Mais la beauté suscite aussi le désir de plaire chez celui qui y fait face. Ce besoin de plaire à autrui se joue également face à n'importe qui, il est présent dans presque toutes les interactions humaines. Nous sommes des êtres sociaux, notre survie à travers les âges est en partie due à notre sociabilité, notre capacité à vivre ensemble. Le besoin de plaire à autrui est donc encodé au plus profond de nous, car beaucoup de choses dépendent de nos bonnes relations avec autrui. Il est très difficile de ne pas prendre en compte les possibilités que l'autre peut nous juger. C'est presque aller contre nos instincts humains de survie sociale, donc de survie tout court.

Ce besoin de plaire est largement exploité par le manipulateur et pour cela, rien de plus simple : il faut qu'il se fasse séduisant, sympathique, enviable ou de « statut supérieur » . Les loups beaucoup d'efforts pour plaire à leur chef de meute, c'est-à-dire qu'ils obéiront ou subiront ses attaques sans broncher. Et à l'inverse, ils domineront les loups inférieurs, passant leurs nerfs sur eux et ne cherchant pas à leur plaire. Dans ce besoin de plaire, il y a encore quelque chose de tribal, ramenant à des questions de domination et de soumission.

Cependant, l'humain sait aussi collaborer sans qu'il y ait de domination/soumission type meute de loups, mais un rapport équivalent entre les profits de chacun. Cette collaboration, dont nous avons parlé, est la loi de réciprocité.

Ce « statut supérieur » qui suscite notre désir de plaire ou du moins de ne pas déplaire, peut avoir une certaine réalité : on pense aux médecins, aux professeurs, aux pompiers, policiers, etc. De par leurs connaissances, leur expérience, leurs possibilités d'action, leur fonction et rôle, ils sont des autorités à laquelle on a tout à gagner de se soumettre, dans une certaine mesure et avec discernement. Il est bon d'écouter leurs consignes pour notre santé, notre développement, notre sécurité et celle des autres. Cependant, ils n'en sont pas des « êtres supérieurs » et nous des êtres inférieurs : le statut est une indication d'un domaine de compétence, d'autorité sur une petite partie de la vie, le statut n'est pas un jugement de la valeur de notre être. En cela, un cadre n'est pas supérieur à un éboueur, un docteur n'est pas inférieur à un ministre, un président n'a rien de supérieur à un ouvrier : ils ont des domaines d'expertises, d'activités, d'autorités différents, incomparables, non hiérarchisables. Ne confondons pas la fonction avec quoique ce soit d'autre. On aura l'occasion de largement revenir sur cette confusion tenace dans le chapitre travail.

De plus, le statut « supérieur » peut être faux, et il est très simple de faire croire à une supériorité quelconque et exploiter notre confusion : par l'habillement et les accessoires. Quand on a peu d'informations sur un environnement, un contexte ou une personne, on se fie aux seules données à portée des sens, c'est-à-dire l'apparence.

Les vêtements et accessoires sont porteurs de symboles d'autorité, de « supériorité » : ainsi la blouse dans l'expérience de Milgram fera le chercheur, donc l'autorité à laquelle se soumettre. Mais dans l'expérience, d'autres informations renforcent la nature de cette autorité, comme le prestige du lieu (l'université), le matériel de l'expérience…

Hors contexte, le costume, l'habillement ont-ils autant de pouvoir ? Est-ce que la simple tenue d'une personne peut nous amener à nous soumettre ?

> **Bushman (1984)** l'expérience a de quoi faire rire : elle se passe en pleine rue, près d'un parcmètre. Un compère fait semblant de ne pas réussir à trouver la monnaie nécessaire pour se garer. Un autre compère, déguisé en pompier, interpelle les passants et leur ordonne de donner la monnaie manquante au compère devant le parcmètre. Afin de voir l'effet de l'uniforme, l'expérience est renou-

 

velée à l'identique, mais le compère interpellant les passants est déguisé les fois suivantes en mendiant ou en cadre.

44 % se soumettront à la demande de celui habillé en mendiant

50 % se soumettront à la demande de celui habillé en cadre

82 % se soumettront à la demande de celui habillé en pompier

Cette soumission incongrue à l'uniforme de pompier se fait en moins de 30 secondes (contre plus d'une minute pour le mendiant).

Les gens s'y soumettent instantanément, sans réfléchir un seul instant : autorité = obéir, il n'y pas d'autres instances entre la perception du costume, la requête et l'action d'obéir. La réaction au costume est automatique, il n'y pas de temps de réflexion quand le déguisement porte en lui des symboles d'autorité.

Ce genre d'expérience prouve également à quel point l'expérience de Milgram peut amener à se soumettre totalement même à des injonctions amorales. Le symbole de l'autorité est tellement puissant, que seul le costume peut suffire à générer l'obéissance, même si la situation est complètement incongrue.

Guéguen et Pascual (sous-presse) l'expérience se déroule dans une boulangerie. Le compère devait acheter un croissant, puis au moment de payer il se rendait compte qu'il lui manquait 8 centimes. Soit il disait alors très poliment et avec un large sourire « Je suis confus, mais il me manque 8 centimes. Pourriez-vous m'en faire grâce s'il vous plaît ? » ou soit il était impoli « Oh merde, il me manque 8 centimes. Vous me le filez quand même ? » . Ce compère poli ou impoli était soit habillé normalement, soit de façon assez pauvre, soit en cadre.

La boulangère s'avéra généreuse avec tous les polis, toutes tenues confondues (93 % d'acceptation de la requête), mais c'est dans la condition d'impolitesse que le bât blesse :

Quand il est habillé pauvrement et qu'il est impoli, les vendeurs ne cèdent le croissant qu'à 20 %, contre 40 % en condition de statut moyen (c'est-à-dire habillé normalement) et 75 % en condition de haut statut (habillé en cadre).

Quand on paraît riche, de haut statut (costard, Rolex, grosse voiture, les accessoires symboliques « du pouvoir ») les individus se soumettent aux requêtes les plus malpolies et insensées, si injustes soit le fait de ne pas donner un croissant moins cher à un pauvre, mais à le donner à un riche. Et cela ne s'arrête pas à la tenue : quand un haut statut pique une place dans une file d'attente, il y aura moins d'agressivité vis-à-vis de lui que s'il est habillé normalement[25] ; les grosses voitures se font moins klaxonner si elles ne passent pas au vert que les voitures bas de gamme[26] ; pire encore, les hauts statuts sont copiés dans leurs infractions : si une grosse voiture

25 *Harris (1974)*
26 *Doob et Gross (1968)*

traverse le passage piéton à un moment inapproprié 20 % la suivront dans l’infraction contre 1 % si la voiture est de bas statut[27].

L’apparence est donc reine de nos comportements de soumission. On se fait avoir par les symboles du chic, du luxueux, des hauts statuts. On leur cède tout, alors qu’ils ont déjà tout (en tout cas, matériellement).

Cela s’explique conjointement par la peur de déplaire, par la crainte du pouvoir que pourrait avoir ce haut statut, par la peur de l’autorité, par le fait que le haut statut représente l’exemple (de par les responsabilités qu’on lui imagine), donc qu’on peut le suivre dans ses comportements. Nous ne faisons pas ça avec une soumission vécue agréablement ou extatique. C’est, pour la plupart d’entre nous, particulièrement désagréable de se voir obéir de façon inappropriée dans des contextes où nous n’avions pas à obéir. Mais nous le faisons, contre notre gré, comme les sujets de Milgram poussant les manettes en pleurant, parce que nous sommes conditionnés à obéir, parce que nous avons peur et que nous n’arrivons pas à dire « non » à temps.

Évidemment, notre soumission automatique aux symboles de l’autorité est exploitée : ainsi les vendeurs sont mis en costard pour accroître leur autorité dans le magasin, car quelqu’un qui paraîtra avoir un statut supérieur paraîtra plus compétent, plus expert et on se soumettra inconsciemment au message de son costume qui nous dit « obéis, j’en sais plus que toi sur la situation, j’ai une meilleure vision que toi » . Notons que les videurs, les vigiles sont toujours particulièrement bien apprêtés, costard cravate, même dans des lieux aussi peu prestigieux que Flunch ou McDonald’s : il s’agit là de représenter l’autorité qui fait peur, l’autorité qu’on craint. Et inversement, pour les clients craintifs de leur sécurité, il s’agit là de dire, par le biais du costume « n’ayez crainte, l’autorité veille et vous protège » .

Alors pourquoi certains employés sont, au contraire, très mal habillés par leur entreprise, voire que certaines tenues imposées frisent le ridicule ? Prenons l’exemple des immondes blouses couleur lavande des agents d’entretien. Informes, mal taillées, laides et souvent taguées de l’énorme logo de l’entreprise, elles ont pour effet de ne pas avoir envie d’y laisser son regard. Si le costard est synonyme pour l’inconscient de l’autorité, du statut supérieur ; la tenue laide est quant à elle synonyme du statut inférieur et de la subordination. La tenue laide sert donc à marquer l’infériorité et par là même elle rehausse toute personne qui sera mieux habillée, c'est-à-dire les clients, mais aussi les autres employés non affectés au ménage. On en reparlera au chapitre travail.

Ce qu’on retient des effets de l’apparence :

— Même si le dicton dit le contraire, l’habit fait le moine. Nous jugeons automatiquement la personne selon son apparence et nous en déduisons son statut social ou ses qualités et défauts.

— Nous attribuons à la beauté toutes sortes de qualités qui ne sont pourtant pas liées à la beauté.

27 Lefkowitz, Blake et Mouton (1955)

— Par désir de plaire ou par crainte de déplaire (à une personne belle ou à quelqu'un de considéré comme supérieur, ayant du pouvoir), nous nous plions aux demandes d'autrui, même si celles-ci n'ont pas d'intérêts pour nous ou nous nuisent.

— Certains vêtements (blouse blanche, costume, uniformes…) sont associés à l'idée d'autorité et de pouvoir, donc on obéit à des personnes selon leur tenue.

— Celui qui a la tenue ou les accessoires du pouvoir est imité dans ses pires comportements

— Celui qui a la tenue ou les accessoires du pouvoir peut se permettre d'être impoli, faire des infractions et être moins réprimandé par les personnes aux alentours.

Contrer notre interprétation automatique des apparences ?

— Attention, les tenues de fonction sont rarement des subterfuges de scientifiques facétieux, il serait assez périlleux de ne pas suivre les ordres d'un pompier, d'un policier. Ils représentent vraiment une autorité légitime. Cependant avant de réagir automatiquement, il vaut mieux prendre quelques secondes pour écouter ce qui est demandé et observer la situation.

— concernant les tenues de cadre et les accessoires supposés du pouvoir (Rolex, voiture luxueuse, bijoux onéreux...) ils n'ont pas d'autorité légitime une fois sortie de leur contexte : si c'est votre directeur, au travail, on peut imaginer que son autorité ait des raisons d'être suivie (quoiqu'il y ait des exceptions). Mais dans la rue, le « costarisé » ne devrait pas avoir plus d'autorité que le clochard, nous devrions être tous égaux, donc on ne devrait pas manquer de respect ni au clochard ni au costard. Cependant, beaucoup répliqueront que s'ils répondent aux ordres des costards, c'est parce qu'ils ont peur de leurs réactions excessives, de leur agressivité, de leur conditionnement à être dominant et donc irrespectueux envers les autres. En ce cas il faut résister, et cela commence par calmer ses appréhensions, ses peurs, mettre de côté ses préjugés et se comporter de la même manière respectueuse, mais non soumise face à n'importe quelle personne, quel que soit son déguisement. Sans quoi, les « dominants » pourront se permettre d'être toujours tyranniques en tout lieu.

— Concernant la beauté (aussi subjective soit-elle), il est évident qu'elle apporte un plus à nos vies : un plat sera plus appétissant s'il est bien présenté ; un objet usuel sera plus apprécié s'il est beau ; etc. Mais ne retournons pas le raisonnement. L'esthétique est un plus, mais il n'est qu'indicateur que de la beauté. Les qualités, les compétences ne peuvent pas être jugées d'un clin d'œil, et c'est encore plus vrai lorsqu'il s'agit de personnes. Que ce soit des objets ou des personnes, l'indicateur « beauté » doit être strictement ramené à ce qu'il est, la beauté et simplement elle. Pour le reste, il faut investiguer.

— Dans les situations commerciales, le désir de plaire ou de ne pas déplaire devrait être mis de côté, car ce mode comportemental est un appui pour l'influence, la persuasion et la manipulation. Rappelons que le vendeur est là pour vendre, votre physique et votre personne n'ont aucune importance, du moins pas autant que leur mission. Pas besoin pour autant d'être agressif avec la personne en face, mais le « non » respectueux ou le refus en toute gentillesse peut vous être plus profitable.

@COMMERCIAL /LE VENDEUR/OPÉRATION SÉDUCTION : COMPORTEMENT NON VERBAL

L'attitude du vendeur peut avoir une incidence incroyable sur notre comportement de client, et cela, sans même qu'il ait prononcé une seule parole. Nous allons voir au travers de quelques expériences l'influence de ces petites attitudes sans prétention qui séduisent inconsciemment. Cependant, le comportement non verbal de notre interlocuteur n'est pas systématiquement pensé et orchestré pour influencer, donc n'allons pas taxer de manipulateur n'importe quel individu nous souriant, nous touchant ou nous regardant dans les yeux.

■ LE SOURIRE

Il semble évident qu'un vendeur affichant son mécontentement n'aide pas spécialement à vous décider d'acheter ses produits. Mais quel est vraiment l'impact du sourire ?

Le sourire est un acte social très puissant, à fort niveau de réciprocité. Lorsqu'on sourit aux autres, la moitié des gens sourient à leur tour. Le vendeur souriant est évalué plus positivement, car notre humeur est affectée positivement par ce sourire. Qu'importe si le sourire est sincère ou non, le vendeur souriant sera considéré a posteriori comme plus familier et donc l'interaction de vente plus efficace.

> **Tidd et Lockard (1978)** Dans cette expérience, une serveuse dans un bar, au moment où elle remet la boisson au client, fait soit un sourire minimal (mouvement des lèvres, mais sans découverte des dents), soit un large sourire (sourire avec dents largement découvertes) à ce dernier. Les pourboires étaient ensuite calculés en fonction du sexe du client et de la différence de sourire de la serveuse.
>
> Si en condition de sourire minimal, il n'y a pas de différence de pourboires entre les clients hommes ou femmes (environ 4,5 dollars) ; en condition de sourire maximal, les hommes laissent bien plus de pourboires (14 dollars) ainsi que 8,5 dollars pour les femmes. Donc le sourire de la serveuse double ses pourboires, voire les triple s'il s'agit de clients masculins.

■ LE TOUCHER

Il ne s'agit pas là d'attouchements, mais de simples effleurements sur le bras, de main posée sur l'épaule, de tape dans le dos ou encore de serrages de mains. Ces gestes sont plus ou moins courants dans les interactions et changent en fonction des cultures. Selon les horizons, les individus auront tendance à émailler leurs interactions de toucher là où dans d'autres contrées le toucher sera totalement absent, et interprété de façon négative.

Kleinke (1977a) Dans cette expérience, une collaboratrice plaçait quelques pièces de monnaie sur les tablettes de cabines téléphoniques et s'en allait. Elle attendait ensuite qu'une personne entre dans la cabine, empoche l'argent et ressorte après avoir téléphoné. À ce moment-là, elle abordait le sujet de l'expérience en disant qu'elle avait oublié de l'argent dans la cabine quelques minutes auparavant. Elle lui demandait alors s'il ne l'avait pas trouvé. Dans la moitié des cas, lors de cette interaction, l'expérimentatrice se débrouillait pour toucher le sujet une à deux secondes sur le bras. Sans le toucher de bras, environ 63 % des sujets rendait la monnaie ; avec le toucher de bras, 95 % le rendait !

Cette expérience prouve qu'un simple effleurement de bras permet d'obtenir beaucoup plus de son interlocuteur.

Chez les vendeurs (et toute autre personne qui souhaite obtenir quelque chose de vous) on pourra donc trouver cet effleurement de bras pas si innocent ; la variante de ce geste est le serrage de main qui est en plus socialement compris comme une marque de respect mutuel. Le simple toucher encourage à l'action, comme le montre cette expérience en situation commerciale :

Smith, Gier et Willis (1982). À l'intérieur d'un supermarché, un stand de présentation de produits était installé et présentait une nouvelle marque de pizza. Le démonstrateur du produit abordait un client du magasin en lui demandant de goûter un échantillon de pizza. Selon les conditions de l'expérience, le démonstrateur touchait fugitivement la personne ou ne la touchait pas en formulant sa requête. Après que le sujet eut quitté le stand en ayant accepté de goûter l'échantillon de pizza, une autre personne l'abordait en lui demandant de donner son avis sur la pizza qu'il avait goûtée. Cette évaluation se faisait à l'aide d'une échelle allant de 1 (notée « pas bonne ») à 10 (notée « très bonne »). Le client était ensuite remercié et il pouvait alors reprendre ses courses. Sans que le client le sache, il était suivi par un des expérimentateur à distance afin de voir s'il achetait ou non la pizza présentée.

Non seulement les clients ayant été touchés ont accepté de goûter la pizza plus facilement (80 % d'acceptation contre 50 % pour ceux non touchés), mais ils l'ont achetée plus souvent que les non touchés (35 % contre 20 %). Cependant la notation n'a pas été influencée par ce toucher, les notes des touchés et non touchés étant quasi similaire (8,65 contre 8,57).

LE REGARD

Le regard a d'étranges pouvoirs : regarder trop longtemps dans les yeux peut créer de la gêne, un regard peut être interprété comme une insulte et entraîner des bagarres, le regard fuyant entraîne un jugement négatif de la personne.

Mais est-ce que le regard soutenu nous influence, est-ce qu'il a du pouvoir sur nos comportements ?

> **Kleinke (1977a)** Toujours dans une cabine téléphonique, une femme complice de l'expérience place de la monnaie sur la tablette et s'en va. Elle attend qu'un sujet entre dans la cabine puis ressorte en ayant pris l'argent. À ce moment-là, elle aborde le sujet en lui disant qu'elle pense avoir oublié de l'argent dans la cabine quelques minutes auparavant et demande au sujet si celui-ci l'avait trouvé. En formulant cette demande, soit elle regardait de manière soutenue le sujet, soit elle détournait les yeux.
>
> 63 % restitueront l'argent sans qu'elle les regarde dans les yeux, contre 81 % si la personne a été regardée dans les yeux. Là aussi, l'effet du regard est sans conteste important.

Le regard a une propriété d'exhortation implicite à émettre un comportement attendu, à s'engager dans une interaction. Ceux qui regardent dans les yeux sont perçus plus positivement que les autres[28], on leur donne une personnalité plus forte, on les juge plus dominants[29], plus efficaces, plus indépendants, plus matures et plus capables de leadership[30]. Et cela, juste en croisant son regard soutenu. On comprend alors pourquoi certains jeunes se battent parce que quelqu'un « les a regardés de travers » . Le regard induit une perception, un jugement de la personne, un rapport de domination. Évidemment, c'est souvent sans fondement, mais c'est une caractéristique humaine de juger autrui le plus rapidement possible avec des critères simples, par exemple la façon de regarder.

Dans la situation de vente, le regard soutenu apporte une certaine crédibilité : si le vendeur a le regard fuyant, on peut penser peut-être qu'il n'est pas certain des qualités qu'il vante à son produit ; et inversement, celui qui nous parle du produit droit dans les yeux paraît plus sûr de ce qu'il raconte. Mais on a peut-être tout faux, dans un cas comme dans l'autre.

Ce qu'on retient de l'influence du comportement non verbal :

— Les gestes, les sourires et regards nous influencent plus qu'on ne l'imagine.

— Cependant le comportement non verbal peut être un comportement naturel et non à but d'influence (mais nous influençant tout de même).

28 Ellsworth et Carlsmith (1968)
29 Thayer (1969)
30 Church et Fraser (1986)

Contrer l'influence du comportement non verbal ?

— Il est impossible de contrer le comportement non verbal et il serait dommageable de ne pas, par exemple, être « contaminé » positivement par un sourire.

— Cependant, prendre acte d'un geste, d'un regard, d'un sourire, permet de s'atteler à le réfléchir et donc de prendre conscience de son effet sur nous. Observer vraiment un sourire suffit parfois à prendre la mesure de la sincérité de celui-ci, de voir s'il est forcé par l'exercice du métier ou totalement intéressé, entrant dans une démarche de séduction.

— Quant au regard soutenu, il peut être une volonté de se faire passer pour un leader, un dominant et tous les stéréotypes qu'on associe au regard soutenu. Comme le regard soutenu n'est pas facile naturellement (il suffit de s'y essayer entre amis pour voir la gêne que cela induit ou les crises de fou rire que cela génère) on peut supposer qu'il résulte d'un apprentissage, d'une volonté travaillée : donc, prendre note de ce regard nous renseigne sur la personne, pas sur le fait que c'est un leader né, mais qu'elle a appris à exercer ce signe pour s'approprier ces précieux stéréotypes servant dans bon nombre de situations (cela peut être appris à but de défense dans des situations où l'on fait face à des gens qui emploient ce signe de domination, mais aussi dans des cours de théâtre, comme dans des formations de management ou toute autre situation où il faut savoir paraître dominant).

@COMMERCIAL/LE VENDEUR/OPÉRATION : SYMPATHIE

On préfère quelqu'un qui nous donne une bonne impression, que nous jugeons sympathique plutôt qu'une personne distante, froide ou désagréable. Partant de ce constat évident, les vendeurs vont tenter de susciter de la sympathie, parfois en toute sincérité et de façon toute naturelle. Il est plus agréable pour eux de travailler dans la bonne humeur, avec des contacts amicaux, ponctués de rires et de sourires. Donc, sans même une volonté de vendre, le commercial essayera d'amorcer une bonne ambiance ne serait-ce que pour passer une bonne journée.

■ « Comment allez-vous ? » la technique du Pied-dans-la-Bouche

Cette simple question peut être considérée comme une formule de politesse, une prise de contact respectueuse et préalable au contact sympathique. Dans les magasins, cette question se transforme en « est-ce que tout se passe bien ? ». On n'y porte pas vraiment attention, et pourtant elle a des effets importants sur nous :

Howard (1990) L'expérience teste cette technique du « pied dans la bouche » (la question comment allez-vous) par téléphone. Il s'agissait de faire vendre des cookies pour une association de lutte contre la faim. Le vendeur posait la fameuse question « comment allez-vous ? » avant de préciser sa requête ou il ne la posait pas. Sans la question, il n'y a que 10 % d'acceptation de la requête (l'achat de cookies), contre 25 % d'acceptation avec la question. Cette simple question augmente donc les ventes de 15 %.

Il y a plusieurs explications à ce phénomène :

— La technique du pied dans la bouche exploite une loi qui guide bon nombre de nos comportements, la « loi » de cohérence. Inconsciemment, on se pousse à être en accord avec nos actes, nos paroles passées afin de maintenir une cohérence dans notre comportement. La question et sa réponse souvent invariable (« oui, ça va ») poussent inconsciemment à aller bien, être de bonne humeur. Si on est de bonne humeur, on écoutera, on achètera, on sera peut-être plus à même de répondre favorablement à des requêtes que si on allait mal.

— La question crée également une relation d'intimité plus importante que s'il n'y avait pas eu cette question. Le vendeur montre qu'il s'intéresse à nous et inconsciemment notre loi de réciprocité se met en œuvre, on sera conduit à lui porter plus d'attention (écouter ses conseils, son discours, ou accepter sa requête).

■ L'effet de similarité

Une fois les formules de politesse échangées, le vendeur va s'ajuster à notre comportement verbal et non verbal. Sans qu'on s'en rende compte, il va prendre nos tics, notre posture, notre accent, notre type de vocabulaire.

On a tous tendance à s'imiter les uns les autres pour faciliter le contact, mais le « bon » vendeur le fera rapidement et avec brio, car c'est la base pour se rendre sympathique.

On préfère également les personnes qui nous ressemblent, qui ont des traits communs avec nous, qui partagent un même intérêt ou un même problème. Donc le vendeur fera tout pour accroître la similarité, c'est parfois dans ses commandements :

Dans le guide secret des vendeurs Apple (appelés les « genius »), l'entreprise incite ceux-ci à être « empathiques ». Cependant, ce n'est pas de l'empathie, il s'agit plutôt d'accroître l'effet de similarité pour paraître sympathique au client, comme le démontre cet extrait du guide d'interaction :

« client : cet ordinateur est beaucoup trop cher.

Genius : je peux comprendre que vous ressentiez ça. J'ai aussi trouvé que ce prix était un peu élevé, mais je me suis rendu compte qu'il était justifié à cause de tous les logiciels intégrés et de ses grandes capacités. »[31]

31 http://www.lesinrocks.com/2012/08/30/medias/apple-ce-que-dit-le-guide-secret-des-vendeurs-11292775/

Il y a deux techniques de manipulation dans cet exemple : l'une concerne le client, en lui suscitant une impression de sympathie ; l'autre concerne l'employé, en lui faisant croire que cette stratégie de vente est de l'empathie. Une vraie expression de l'empathie aurait donné ceci « je peux comprendre que vous ressentiez ça. En effet, le prix est très élevé, c'est un investissement de taille, qui plus est en temps de crise. Prenez le temps de réfléchir et comparer avant de vous décider ». L'empathie c'est se mettre à la place de l'autre, ressentir ce qu'il peut ressentir face à une situation et l'aider en retour, honnêtement, sans autre intérêt personnel que de ne plus ressentir le malaise de l'autre. L'empathie ce n'est pas profiter du malaise de l'autre pour avancer des arguments de vente. Ce retournement pervers de la définition de l'empathie n'est pas une stratégie spécifique à Apple, bon nombre de formations en management en font de même.

■ La technique du caméléon

Toujours dans ce principe plus ou moins conscient de ressembler au client, le vendeur peut se transformer en perroquet :

> **Chez McDonald's,** il est obligatoire pour l'équipier en caisse de répéter la commande du client :
>
> « Client : je voudrais un Maxi Best Of Big Mac.
>
> Équipier : un Maxi Best Of Big Mac. Frites, coca ?
>
> Client : Non, Ice Tea et potatoes.
>
> Équipier : Ice Tea et potatoes. Un dessert ?
>
> Client : Oui, un McFlurry Daim nappage chocolat.
>
> Équipier : McFlurry Daim nappage chocolat. Avec un café ? »
>
> Officiellement, il est expliqué à l'équipier qu'il faut répéter la commande afin de confirmer les produits demandés. Il s'agit aussi de le pousser à la rapidité en accélérant les étapes et faire de la vente « moussée ». À chaque répétition, l'équipier ne doit jamais dire « ce sera tout ? » , mais lancer le client vers d'autres produits.

Cette répétition assez agaçante quand on en prend conscience, est pourtant très efficace quand le client n'y porte pas attention :

> **Van Baaren, Holland, Steenaert et Van Knippenberg (2003)** dans cette expérience en restauration traditionnelle, les serveurs avaient pour instruction de répéter la commande ou de ne pas la répéter et dire juste que la commande était bien notée. Non seulement les clients ont donné un plus gros pourboire au serveur-imitateur (3,18 couronnes contre 1,38), mais ils ont été plus nombreux à le faire (78 % de taux de personnes donnant un pourboire à l'imitateur contre 52 % au non-imitateur). L'imitateur est en plus perçu plus positivement et les

clients disent se sentir plus proches de lui.

■ La technique de la flatterie « on est ce que l'autre dit que l'on est »

On aime tous les compliments et on réagit de façon automatique à celui qui nous en fait : il marque aussitôt un point de sympathie, il grimpe dans notre estime, il nous fait bonne impression même si on ne lie pas forcément cette bonne impression au fait qu'il nous ait fait un compliment.

Le compliment du vendeur peut paraître totalement détaché du contexte de vente et apparaître sincère : par exemple, un vendeur de voitures qui nous ferait un compliment sur l'âge que nous ne faisons pas. Cela nous mettrait de bonne humeur, cela nous séduirait, cela nous ferait nous sentir vraiment jeunes. Et donc, l'esprit rajeuni par le compliment, nous jetterions un coup d'œil aux voitures de « jeunes » , donc les sportives tape-à-l'œil, déraisonnables, chères, mais faisant effectivement, par leur design, jeune.

Comme on le constate, la flatterie n'est en fait pas si détachée du contexte si on tire un peu les ficelles du raisonnement. De là à dire que le vendeur a calculé ce compliment pour nous amener aux voitures les plus chères, ce serait peut-être aller trop loin : le compliment, qu'importe sa nature, son objet, nous met de toute manière dans de bonnes conditions, dans une bonne humeur, donc il est forcément profitable à la future vente.

La flatterie de contexte est également redoutable sur nous : « *vous m'avez l'air perfectionniste* » ; « *vous avez de bons goûts* » ; « ça vous va à merveille ! » ; « *c'est l'accessoire qu'il faut à quelqu'un à la pointe de la technologie/de la mode comme vous* »

Ces compliments sont tous directement associés à des produits, le client est interchangeable, mais le compliment peut être réutilisé à volonté. Prenons le « *[...] comme vous êtes à la pointe de la mode* » , il colle une étiquette « fashion » au client, client qui, par loi de cohérence et par envie de garder cette étiquette positive, va acheter le produit.

Pas convaincu ? On devient pourtant ce que les autres disent que l'on est, quelque soit la vérité ou non des compliments :

> **Steel (1975)** Non loin d'une bibliothèque, un compère de l'expérience demande une direction à un individu ; l'individu lui répond et ce premier compère le remercie très vivement « merci beaucoup vous êtes très serviable. J'ai apprécié que vous ayez pris sur votre temps pour m'aider ». Gardez en tête la flatterie, « serviable ». Puis l'individu entre dans la bibliothèque où un autre compère lui demande s'il accepte de passer deux heures de son temps au profit du téléthon. 67 % des sujets accepteront de donner leur temps contre 40 % si le premier compère ne faisait pas de compliments et répondait juste merci. Si l'on supprime la première phase de l'expérience (qui est un pied dans la porte, technique que nous verrons plus tard), il n'y a que 17 % d'acceptation. Cet individu, dit « serviable » l'est donc devenu après que le compère le lui a souligné, ce qui n'aurait pas été le cas autrement.

On ne réfute pas un compliment et en plus on s'y conforme. Il est donc très facile pour le vendeur de trouver des compliments en lien avec ses produits, de coller des étiquettes positives qui forceront inconsciemment le client à acheter le produit pour conserver l'étiquette positive.

Le compliment peut alors devenir une injonction travestie pour ne pas apparaître comme ordre. On verra que sur les lieux de travail, le compliment est très utilisé pour obtenir différents comportements de la part des employés sans qu'ils prennent ceux-ci pour des ordres, voire même qu'ils pensent que ce qu'ils effectuent après compliments provient de leur propre initiative.

■ La technique de la fausse coopération

On éprouve de la sympathie pour les gens qui semblent sincèrement de notre côté, qui offrent leur compétence à notre service, qui nous aident alors qu'ils pourraient ne pas le faire. Le vendeur coopératif, c'est celui qui semble vraiment travailler à nos côtés, quels que soient les obstacles qu'il rencontre. Celui-là remporte la palme de la sympathie, car il est même prêt à sortir de son rôle habituel pour nous aider.

> **Récemment, la sortie de GTA V** a soulevé les foules et, étonnamment, bon nombre de joueurs ont pu se procurer le jeu trois jours avant la sortie officielle : en effet les boutiques reçoivent leurs livraisons avant les sorties et les vendeurs ont adopté avec les clients une stratégie de coopération. En douce, ils ont prévenus les clients et leur ont vendus le jeu presque sous le manteau, envers et contre toutes les normes : « pour avoir le jeu, il faut payer en cash, aller dans une salle en arrière-boutique et on ressort avec un sachet violet ».[32]

Dans ce cas présent, il s'agit d'une vraie coopération, car la boutique prend de réels risques, à savoir se fâcher avec le fournisseur puis l'éditeur ; ce n'est que du bénéfice pour le client, le jeu étant tellement attendu, les vendeurs n'ont nullement influencé l'achat en employant cette technique. La boutique gagne par contre de meilleures ventes du jeu et certainement plus de fidélité du client. À noter que si ces petites boutiques ont pris tant de risques c'est également parce que les grandes enseignes (Fnac, micromania…) ont des avantages énormes avec les éditeurs (accès à des éditions spéciales, des offres particulières) contrairement à eux. Vendre en avance étant leur seul atout face à ces géants pour attirer la clientèle.

Cependant la coopération peut être totalement artificielle. Un vendeur de voitures peut par exemple vous proposer une réduction du prix et dire qu'il se bat avec son patron pour vous obtenir coûte que coûte cette réduction, et finalement ne pas l'avoir, ou moins que prévu. Il s'agit de mettre le client dans sa poche pour ensuite pouvoir proposer plus facilement des options payantes sur la voiture.

32 http://www.huffingtonpost.fr/2013/09/15/gta-5-disponible-date-sortie-rockstar-enquete_n_3930601.html

Cela peut être par exemple un banquier qui, face à des problèmes d'argent, propose un crédit avantageux qui faciliterait une remise à pied du compte. Ce crédit n'a pas été sollicité par le client, mais le banquier le présente comme LA solution à tous ses problèmes, la seule issue envisageable. Il découvre qu'en l'état actuel ce crédit est impossible, mais dit ne pas lâcher l'affaire, voguant entre les bureaux à la recherche de solutions, passant bon nombre de coups de fil. Après sa course effrénée, il soupire de soulagement et propose « la » solution tant attendue, un crédit accessible. Souvent cette mise en scène de la coopération est suivie d'une technique de *Low-ball*, c'est-à-dire qu'il proposera un crédit bien moins avantageux, au fort taux d'intérêt. Même si le client est éclairé et refuse le crédit, il éprouvera de la sympathie pour cet agent qui semble s'être dépassé pour lui afin de résoudre son problème. Donc les futures propositions qu'il lui conseillera seront mieux accueillies.

Notons au passage que les banquiers et certains vendeurs se font nommer « conseillers » ce qui est une appellation, une injonction sémantique qui semble dire « je suis de votre côté pour vous aider » et omettre pourtant l'objectif premier qui est de vous vendre un produit ou un service. N'oubliez pas qu'un mot peut tout changer.

Ce qu'on retient des techniques liées à la sympathie :

— On accorde plus d'attention, d'écoute, de sympathie, de faveurs à ceux qui nous ressemblent dans leur discours, leurs goûts, leur posture, leurs tics, leur physique, leur catégorie socioprofessionnelle, etc. Donc les manipulateurs sont généralement d'excellents caméléons.

— On accorde plus d'attention, d'écoute, de sympathie, de faveurs à ceux qui nous complimentent. Donc les manipulateurs flattent et paraissent empathiques.

— Nos décisions d'achat peuvent être dirigées en fonction des compliments que l'on nous fait. (et il en est de même pour des décisions autres que l'achat)

— On est ce que l'autre dit que l'on est. Donc les manipulateurs n'hésitent pas à nous étiqueter selon leurs besoins, non selon une caractéristique réelle de notre personnalité.

— De fausses scènes de coopération sont organisées par les vendeurs pour accroître leur capital sympathie ou vendre des produits/services dont on ne veut pas.

— La coopération n'est pas systématiquement fausse, tout comme le compliment ou la sympathie ne sont pas forcément des stratégies d'influence.

Contrer les techniques de sympathie ?

— Résister systématiquement aux élans qu'engendrent la sympathie peut être préjudiciable pour soi comme pour autrui : on vexerait les vrais sympathiques et perdrait de vraies faveurs.

— L'excès de sympathie provenant d'un inconnu (tout particulièrement en situation commerciale) doit nous alerter et nous faire nous poser la question du pourquoi un tel comportement. Où se situe l'intérêt du vendeur ?

— La sympathie n'est pas quelque chose qui se rétribue par l'achat : à un comportement agréable, on rend un comportement agréable. Ainsi la loi de réciprocité est respectée. On achète un produit/service parce qu'on en a besoin, non pas parce que la personne qui le vend est sympathique.

— La mise en scène de la coopération, parfois utilisée conjointement à une simulation de rareté, est extrêmement efficace, car on aime les histoires à rebondissements, les situations d'incertitude nous excitent (cf section sur la rareté). Profitons-en tel un bon spectacle. Cependant, à l'achat soyons rationnels, froids et objectifs. Cette posture « froide » se prépare avant d'affronter la situation commerciale et se reprend au moment des propositions concrètes.

— Concernant le mimétisme, la tendance caméléon du vendeur, il est facile d'en jouer pour prendre la mesure du phénomène : essayez d'adopter des tics, postures ou éléments de langage inhabituels pour voir si le vendeur les reprend. Cela permet de prendre conscience de la situation et de voir le phénomène en jeu. Dans les interactions longues, le vendeur s'appuiera sur vos dires, donc vous pouvez essayer d'introduire de fausses anecdotes innocentes afin de voir comment il s'appuie dessus pour tenter de se faire sympathique ou tenter de vous ressembler. Évidemment, ce « jeu » peut s'apparenter à de la manipulation, mais il s'agit là surtout de prendre la mesure du phénomène avant d'organiser si nécessaire une contre-manipulation.

@commercial/l'engagement

Nous avons besoin de paraître cohérents dans notre comportement, c'est-à-dire que nous avons besoin que nos opinions, sentiments et choix restent dans la ligne droite de ce que nous avons choisi auparavant. Nous avons tant besoin de suivre cette ligne que nous nous mentons à nous-même, nous refusons d'ouvrir les yeux sur certaines informations qui contrediraient nos positions initiales, nous sommes prêts à argumenter et défendre une position qu'on a choisie auparavant même si la position en question a totalement changée, qu'elle ne ressemble plus à ce qui nous avait intéressé à l'origine. Ce n'est pas forcément un processus conscient, les informations « dangereuses » qui pourraient remettre en question nos positions ou choix initiaux sont parfois complètement occultés : c'est par exemple un partisan d'une idéologie qui déformera totalement la nature du texte dans son esprit pour que cela colle à ses idées, ou qui ne cherchera pas à comprendre ce qu'on lui présente étant totalement guidé par son idéologie (par exemple, un commentateur - non éclairé - du Gorafi qui se lance dans une diatribe partisane sans même se rendre compte que l'information est fausse).

Le principe de cohérence nous piège à lui seul, nous nous enfermons dans des choix qui peuvent être nuisibles pour nous à cause de ce même principe :

> Robert Cialdini[15] assiste à une conférence donnée par un groupe de méditation transcendantale, dans le but d'observer leurs tactiques de persuasion. Il emmène avec lui un ami professeur d'université spécialiste des statistiques et de

logique formelle.

Le groupe de méditation transcendantale prétend détenir la solution à tous les problèmes par l'utilisation de cette méditation particulière. Il prétend aussi que cette technique permet d'obtenir des compétences spéciales telles que léviter ou traverser les murs. Le groupe propose donc une série d'étapes de plus en plus coûteuses, permettant de résoudre les problèmes puis d'obtenir ces compétences, ce qui n'est pas sans rappeler la scientologie qui procède également ainsi.

L'ami statisticien qui accompagne Robert Cialdini écoute avec la plus grande des difficultés cette conférence : il ne tient plus en place face au discours insensé et totalement irrationnel du groupe. À la fin de la conférence, calmement mais sûrement, l'ami met en pièce les arguments du groupe, avec une argumentation parfaite et inattaquable.

L'effet est dévastateur : les membres du groupe restent silencieux, ils sont très embarrassés puis tentent d'opposer des objections. Ils sont peu sûrs d'eux, s'arrêtent régulièrement pour se concilier sur les réponses à donner. Ils concluent sur le fait que les objections de l'ami étaient intéressantes et méritaient une plus ample réflexion.

On imagine alors que les objectifs de la réunion sont totalement brisés au vu de l'argumentation solide qui leur a été apposée et ainsi que l'incertitude manifeste des conférenciers face à ces arguments.

Mais le public, contrairement à tout ce qu'on pourrait supposer, s'est précipité pour payer les 75 dollars d'inscription au programme, à tel point que les recruteurs du groupe ont été surpris.

À la sortie, les deux professeurs se font aborder par quelques nouveaux inscrits et ils discutent de ce qu'il vient de se passer, de leur motivation à assister à cette conférence. Les interlocuteurs expliquent : l'un souhaitait résoudre un problème d'insomnie, un autre voulait au contraire dormir moins pour gagner du temps pour ses études, un autre encore voulait acquérir plus de confiance en lui. Mais pourquoi s'étaient-ils inscrits ? N'avaient-ils pas compris le raisonnable et solide argumentaire de l'ami statisticien ? Bien au contraire, ils avaient parfaitement compris les objections portées à la méditation transcendantale. L'un d'entre eux répond :

« moi, je n'avais pas prévu de payer quoique ce soit ce soir, parce que je suis un peu juste financièrement en ce moment. Mais quand votre ami s'est mis à parler, j'ai pensé qu'il valait mieux que je paye tout de suite, ou, une fois rentré chez moi, je me mettrais à réfléchir à tout ce qu'il avait dit et je ne m'inscrirais jamais ».

Ils voulaient que la méditation transcendantale soit la solution à leur problème et l'argumentaire était un ennemi de cette cohérence, car ils risquaient d'annuler le projet qu'ils s'étaient mis en tête. L'argumentaire a donc précipité leur engagement, car il risquait de remettre en cause le projet, et toutes les projections et espoirs qu'ils avaient espérés de cette technique.

Comme on peut le voir avec cet exemple, la cohérence est parfois mal avisée et se base sur la pensée magique que tout peut être réglé avec une seule technique. Pourquoi ? Parce qu'il est plus économique en terme d'effort de souscrire à un programme que de s'attaquer aux causes premières des problèmes qui demanderaient une remise en question de ses habitudes de vie, une investigation personnelle de ses problèmes, un coûteux et pénible travail de remodèlement de soi-même. Cela explique également pourquoi on préfère souscrire à un régime prometteur plutôt que de revoir nos habitudes alimentaires sur le long terme ; pourquoi on préfère s'inscrire à la salle de sport plutôt que de revoir ses habitudes physiques au quotidien (comme abandonner la voiture pour les trajets accessibles à pied). On préfère s'astreindre à un nouveau programme payant plutôt que de changer vraiment son mode de vie, parce que c'est moins coûteux pour le cerveau d'intégrer un nouveau rendez-vous plutôt que de changer la façon dont on vit. Autrement dit, on préfère ajouter quelque chose dans sa vie plutôt que d'annuler ou modifier une habitude, même si les dernières solutions sont préférables ou plus efficaces. Rajoutez à ces programmes des promesses incroyables, plus des techniques de manipulation et l'engagement est facile à obtenir pour le groupe exploiteur, qu'il soit ésotérique, commercial ou professionnel.

Mais notre nécessité de cohérence n'est pas un mal, bien au contraire, elle peut être un très noble mécanisme. Dans l'expérience de Milgram, les sujets ne sont pas dans l'accord avec le fait de faire du mal à autrui, la situation génère une incohérence avec leurs valeurs. Par cohérence avec leur morale, leurs valeurs, certains sujets arrivent à mettre terme à l'expérience, et c'est en partie grâce à cette cohérence avec leurs valeurs qu'ils y arrivent. Cependant, on a vu qu'il est plus facile de s'adapter à une situation contraignante, que de lui résister ou de l'arrêter. Ce qui explique en partie pourquoi, dans l'expérience de Milgram, le principe de cohérence avec ses valeurs est malheureusement souvent perdant et ne prend pas le pas sur la décision comportementale du sujet. Une cohérence bien avisée, solide et bien entretenue comme celle des valeurs morales qu'on décide de suivre est évidemment une très grande force dont il ne faut pas se départir, au contraire.

Cette cohérence bien avisée, répétée dans nos vies par des actes entraîne un engagement. On s'auto-engage à respecter certaines valeurs, à les défendre, à refuser les situations qui contredisent ces valeurs, à lutter contre les situations qui sont contraires à ces valeurs. L'engagement est une forme supérieure de cohérence, un témoin public de cette cohérence, une promesse de tenir un certain comportement, donc d'être encore plus cohérent vis-à-vis de ce choix pris sous l'œil de témoin.

Nul besoin de faire une déclaration d'engagement devant le maire et un parterre d'invités : l'engagement se fait également quand, lors d'une situation, on fait acte devant autrui d'un certain comportement associé aux valeurs auxquelles on s'est engagé. « Faire preuve d'altruisme » est une valeur qui sera témoignée lorsque dans la rue, on ira voir cet homme à terre pour vérifier son état de santé ; l'engagement d'altruisme sera vérifié lorsqu'au travail on s'interposera dans une violente réprimande pour défendre celui qui est pris pour cible ; etc. L'acte et les témoins feront preuve de l'engagement, renforçant au passage l'engagement de la personne.

Inversement, si l'on devient incohérent, il s'abattra sur nous un océan de reproches, de dénégation, de rejet du groupe, parfois justifié : si par exemple, dans un groupe Anonymous, un anon décide de gérer ses activités anonymes uniquement sur Facebook, il sera incohérent, car Facebook est un concept antinomique à l'anonymat, de plus étant donné la revente et la surveillance étroite des données qui y circulent, il est incohérent de défendre la liberté sur internet et d'utiliser (donc de cautionner) un service qui exploite les internautes. Il est donc totalement incohérent de se dire anonyme et d'être sur Facebook à la fois. Ici la pression des anons sur les anons Facebook est justifiée, mais on peut constater qu'elle n'est pas du tout efficace. Dans la vie réelle, c'est bien différent.

Mais nous ne sommes pas nécessairement cohérents de façon rationnelle et nous ne nous engageons pas volontairement dans certaines directions avec réflexion, pour défendre de nobles valeurs ou combats, comme nous l'avons décrit précédemment. La cohérence se limite parfois à refaire ce qu'on a fait par le passé, suivre une décision prise dans le passé, ou dire une opinion parce qu'on l'a dite dans le passé. Pour mieux comprendre, prenons une métaphore certes un peu péjorative, mais qui traduit tout de même une réalité sur laquelle, nous devrions humblement ouvrir les yeux : nous sommes comme des poissons dans un océan d'influences, conduits malgré nous par des courants persuasifs invisibles dans certaines directions. Nous pensons être libres et responsables de la direction que nous prenons et nous n'avouons pas avoir été poussés dans une direction. Parfois, nous ne nous rendons même pas compte d'avoir été entraînés dans un des ces courants et pensons que c'est de notre propre initiative que nous sommes allés à tel endroit. Par cohérence, nous justifions toutes sortes de manières le choix de notre direction, quitte à mentir, quitte à vanter quelque chose que l'on n'aime pas, on défend cette position, ce lieu dans lequel nous avons été poussés avec vigueur, et cela même si ce lieu ne nous apporte que des ennuis. Cette cohérence mal avisée défie les faits, les événements mêmes pourtant très explicites : on a tous connu des couples qui persistaient à rester ensemble alors qu'ils n'y partageaient que du malheur, se détruisaient l'un l'autre et que leur vie de couple ne se résumaient qu'à de la tristesse et de la négativité.

Mais pourquoi une telle nécessité de paraître cohérent alors qu'il serait préférable d'avouer son erreur de direction, de reconnaître qu'on a été influencé, pour en prendre une autre ? L'égo - pour des questions de fierté - ; la réactance ; la peur ; la méconnaissance ou la difficulté à s'imaginer avec d'autres situations, d'autres opinions ou habitudes. Mais également la pression sociale.



Elle nous pousse à paraître cohérents, car celui qui donne l'impression d'être incohérent est décrié, considéré comme incapable de tenir sa parole, il est traité de girouette, on l'accuse de ne pas savoir ce qu'il veut, d'être lâche, déséquilibré, traître… De plus, différentes idéologies poussent à penser que chacun est responsable de ses choix, qu'on a la main mise sur son destin, qu'on contrôle tout, donc que si l'on se retrouve dans une direction, c'est qu'on l'a voulu. Or cette idéologie de « chacun est responsable de ses actes, de ses choix, de ses réussites et ses échecs » est un déni des influences, des tactiques de persuasion, de la manipulation et plus globalement, un déni du hasard et des multiples circonstances de la vie qui nous poussent dans certains choix. Donc, la pression sociale et les idéologies en vigueur poussent les individus dupés, trompés ou poussés dans une mauvaise direction, à justifier cet état de fait comme de leur vouloir et de défendre cette position avec vigueur. Le résultat est, pour l'individu, extrêmement préjudiciable et pour l'instigateur qui l'a poussé dans cette direction, extrêmement profitable.

La cohérence entraîne l'engagement et l'engagement est un puissant mécanisme qui enchaîne les actes aux idées et les idées aux actes. En cela, les exploiteurs et manipulateurs ont tout intérêt à susciter l'engagement envers eux : l'individu pensera qu'il a pris lui-même la décision de s'engager pour l'exploiteur, il pensera que les idées liées à cet engagement sont les siennes, il défendra l'exploiteur, car c'est sa cohérence qui est en jeu, il acceptera sans broncher les déplaisantes contraintes ou les changements négatifs dans sa vie (car là aussi sa cohérence est en jeu), il aura un mal fou à remonter aux causes premières de l'engagement et les remettre en question ou simplement de réfléchir de façon rationnelle.

En cela, les techniques liées à l'engagement sont l'arme suprême des manipulateurs et exploiteurs qui tenteront par tous les moyens de les susciter. C'est l'arme des sectes et religions, des partis politiques, des entreprises (sur leurs clients et employés). Ce sont des armes psychologiques employées en temps de guerre pour formater les prisonniers :

> Pendant la guerre de Corée un camp de prisonniers s'est démarqué : pas de tortures, pas de sévices, il y régnait une politique de douceur envers les prisonniers américains. Pourquoi un tel traitement ? La stratégie des Coréens était d'amener les soldats à faire des déclarations anti-américaines, à reconnaître tout d'abord « que tout n'était pas parfait aux États-Unis » . Puis ils leur demandaient de préciser ce qui n'allait pas, puis de l'écrire sur papier et signer. Une liste de défauts des États-Unis était ainsi créée au fur et à mesure, et cette liste devait être lue devant les autres prisonniers. Le texte était ensuite utilisé dans d'autres camps, en précisant le nom du prisonnier qui l'avait rédigé. Le rédacteur était alors considéré comme un collaborateur et comme le texte n'avait pas été écrit sous la menace, le prisonnier se voyait sous un nouveau jour : en effet, ses actes (l'écriture du texte, les discours devant témoins) étaient en cohérence avec l'étiquette de collaborateur, il finissait donc par accepter cette étiquette et collaborer activement.

D'autres techniques d'engagement, participant à la création d'une cohérence anti-américaine chez les prisonniers étaient employées : le courrier des prisonniers était souvent censuré, donc, les américains, afin de ne pas se faire censurer et que leurs courriers parviennent à leur famille, y glissaient des messages d'appel à la paix ou des déclarations favorables au communisme. Là encore, le fait d'écrire ces messages auto-engageait les prisonniers et poussait à une cohérence anti-américaine.

Toujours dans cette même volonté de changer en profondeur l'opinion des prisonniers, les Coréens organisaient des concours de textes politiques dont les gains n'étaient pas mirobolants, mais suffisamment intéressants pour que les prisonniers prennent part à l'activité. Les Coréens ne récompensaient pas systématiquement un texte pro-communiste, ce qui encourageait les prisonniers à écrire.

De nombreux soldats ont été ainsi amenés en douceur à denier la politique de leur pays et ne pas être anti-communiste. Simplement en étant relativement bien traité pour des prisonniers de guerre, en les faisant parler et écrire...

[**Influence et manipulation***, Robert Cialdini*]

@COMMERCIAL/L'ENGAGEMENT/MANIPULATION DE LA COHÉRENCE

Pour nous engager dans une voie qui modifiera notre comportement, notre opinion ou nous faire effectuer des actes que nous n'aurions jamais faits autrement, le manipulateur ou exploiteur procède par étapes, par séquences bien distinctes. On l'a vu précédemment, l'amorce de la cohérence orientée peut être très simple : « comment allez-vous ? » nous enjoint à avoir une meilleure écoute, plus positive, de l'interlocuteur ; la flatterie et l'étiquette sont de véritables guides comportementaux inconscients (mais agissant activement sur nous) pour la situation à venir.

L'exploiteur de notre cohérence a pour objectif d'abord nous séduire (c'est dire que lorsqu'il s'adresse à nous, nous ne lui claquions pas immédiatement la porte au nez), cette phase a été décrite précédemment dans la section apparences et comportement non-verbal et sympathie. Puis il doit nous amener à réaliser un acte. Rappelez-vous, ce sont les actes qui font les idées, du moins c'est ainsi que notre inconscient fonctionne. Et c'est cet acte qui sera le début du trajet vers l'engagement.

■ LA TECHNIQUE DU PIED DANS LA PORTE

Freedman et Fraser (1966) l'objectif de cette expérience était de faire accepter aux sujets qu'ils installent un panneau de 16m² dans leur jardin, sur lequel était inscrit « conduisez prudemment » pour le compte d'un supposé service public d'information de sécurité routière. La première étape (le pied dans la porte donc) consistait à demander à des personnes de mettre un autocollant sur leur voiture ou bien de signer une pétition sur la sécurité routiére. Deux semaines après, un expérimentateur se présentait au domicile des personnes ayant accepté cette requête pour leur demander si elles accepteraient de mettre un panneau publicitaire de 16m² en faveur de la prévention routière dans leur jardin. Dans la condition contrôle, il n'y avait pas de pied dans la porte, on demandait directement aux gens s'ils acceptaient le panneau et ils n'ont été que 16,7 % à l'accepter. Avec le pied dans la porte, où le sujet était préalablement engagé en acceptant de signer une pétition, c'est 47,8 % d'acceptation ; avec l'autocollant, on bat tous les records : 76 % d'acceptation de ce panneau gigantesque dans leur jardin !

C'est pas moins de 66 % d'augmentation à une requête pourtant exorbitante !

Le pied dans la porte peut prendre de multiples formes : sondages, réponse à une question, demande de renseignement, signature de pétition, test d'un service/produit… C'est un acte qui demande généralement peu de temps et peu d'investissement, un acte qui est généralement accepté. Cependant, il engage et la cohérence nous pousse à recommencer ce qu'on a déjà fait auparavant, c'est-à-dire, dans l'exemple, répondre à nouveau à une requête d'un service de la sécurité routière. Et c'est ainsi qu'on se retrouve à accepter un panneau de 16m² dans son jardin, fait on ne peut plus contraignant.

Vu en tant qu'observateur, l'effet du pied dans la porte est sidérant et il est difficile de s'imaginer « tomber dans le panneau » également. Mais il faut se rappeler de notre vie, saturée d'informations à traiter, toujours dans une projection du futur ou se baladant dans sa mémoire du passé, n'est jamais vraiment connectée au présent : parfois, seuls nos traitements automatiques se chargent de gérer les situations présentes, comme celle d'accepter l'autocollant puis d'accepter le panneau par logique de cohérence. De plus, le pied dans la porte a été testé et retesté des dizaines de fois dans d'autres situations : à chaque fois, cette technique réussit au contraire des situations sans pied dans la porte.

Si dans les expériences en psychologie, le but est toujours d'orienter vers l'aide à des associations, à modifier les comportements pour inciter les gens à voter, s'occuper de l'environnement ou de leur prochain, ce ne sera pas le cas des autres utilisateurs du pied dans la porte : les commerces l'useront pour vous faire payer (de plus en plus cher), les partis politiques l'useront en tant qu'appât (la signature de pétition), les sectes pour commencer leur programme (en scientologie, le pied dans la porte sera un test de personnalité disponible sur le web dont les résultats ne peuvent être cherché que dans la secte, résultats délivrés par un adepte qui se chargera de déprimer le testé pour qu'il fasse a nouveau appel à la secte[33]), etc.

■ TECHNIQUE DU LOW-BALL

Dire oui à une requête est un engagement : on accepte devant témoin de faire telle ou telle chose et, par principe de cohérence, on fera ce que l'on a dit que l'on ferait. Dans le langage commun, c'est ce qu'on appelle « tenir parole » et, on le sait, ceux qui ne tiennent pas leur parole sont considérés comme indignes de confiance, on les répudie, on ne leur confie plus rien, on se passe de leur amitié, etc. Donc on a peur de ne pas tenir parole, ou du moins on ressent un énorme malaise lorsqu'on ne tient pas parole, même lorsque les circonstances imposent notre manquement : c'est par exemple la panique lorsqu'on est en retard (même s'il y avait une grève surprise), on se répand en excuses lorsqu'on ne peut pas assister à un événement prévu de longue date par un ami (même si ce jour-là, on est cloué au lit par 40 de fièvre), etc.

Il y a donc une pression sociale importante à « tenir sa parole » et chacun a déjà connu ce malaise singulier, ce sentiment de « faute sociale » lorsqu'on ne peut tenir une promesse, un engagement : ce sentiment d'être en faute est l'expression même de cette pression sociale.

Cette pression sociale est donc utilisée par les exploiteurs et manipulateurs pour obtenir de l'individu quelque chose qu'il n'aurait jamais accepté autrement. La technique du low-ballest encore plus simple que le pied dans la porte : il ne s'agit pas là d'obtenir un acte de l'individu, mais un simple accord verbal pour une requête future. La manipulation réside dans l'énoncé de la requête : en low-ball, on ment par omission, oubliant ce détail pénible de la requête.

> **Cialdini et collaborateurs (1978)** La technique du low-ball est testée ainsi : on demandait à des étudiants de participer à une expérience qui leur rapporterait des crédits. Sans low-ball, les expérimentateurs étaient sincères et disaient que l'expérience commençait à 7 heures du matin (l'élément pénible de la requête surtout pour des étudiants, population rarement matinale), les étudiants furent donc 31 % à accepter, mais seulement 24 % à être présent. En condition de low-ball, on leur demandait juste s'ils acceptaient de participer à une expérience leur rapportant des crédits. Ils acceptaient à 56 % et seulement après cette acception on leur précisait l'heure matinale de l'expérience. Ils furent 53 % à être présents.

33 plus d'infos ici : http://issuu.com/voxmag2/docs/vox-numero-sp_cial-scientologie?e=5883304/2720887 ; http://www.slate.fr/story/36855/scientologie-test

Le low-ball est très présent dans le commerce : les publicités mettent en avant les avantages, cachant les inconvénients ; le vendeur vous présentera tous les avantages et évitera de parler des désavantages à moins que vous n'ayez la sagacité de poser les bonnes questions ; à l'oral, on vous présentera de façon très claire un contrat d'abonnement, et on masquera les clauses contraignantes dans une marée de paragraphes abscons du contrat écrit ; etc. L'important, c'est de solliciter votre parole, votre affirmation, votre oui, votre accord, votre signature. Car une fois le « oui » prononcé, vous êtes en état d'obligé, la pression sociale vous poussant à tenir parole, la cohérence vous poussant à réitérer votre engagement.

■ TECHNIQUE DU LEURRE

Si le low-ballest une sorte de mensonge par omission, la technique du leurre est quant à elle une véritable tromperie, une arnaque. Il s'agit de vanter par exemple un produit, avec beaucoup d'avantages, puis au fur et à mesure amenuiser ces avantages.

C'est une technique qui exploite encore la cohérence et cet engagement du « tenir parole » qu'on se sent obligé de suivre à cause de la pression sociale associée.

> **Joule, Gouilloux et Weber (1989)** la technique du leurre est ici testée sur des étudiants. On leur demandait de participer à une expérience sur les émotions, il s'agissait juste de visionner un film puis répondre à des questions. Ils étaient rémunérés 30 francs. Mais une fois dans le laboratoire, un expérimentateur disait à l'étudiant que l'expérience proposée était terminée, mais qu'il y avait une autre expérience qui nécessitait des volontaires. Cette expérience était bien plus contraignante, car il s'agissait d'une tâche de mémoire et elle n'était pas rémunérée. Dans la condition contrôle, sans leurre, on leur proposait directement l'expérience sur la mémoire non rémunérée. Seuls 15,4 % acceptèrent en condition contrôle (c'est-à-dire sans le leurre initial) contre 47,4 % d'acceptation en condition de leurre. La technique du leurre est donc extrêmement efficace pour faire accepter aux personnes ce qu'elle n'aurait pas fait autrement.

On comprend alors pourquoi les arnaques, les mensonges sont toujours utilisés par certains commerciaux, sur certains sites web, au travail, etc. C'est parce qu'une fois que la personne a pris sa décision (d'acheter tel produit par exemple) il lui est très difficile de revenir dessus : elle acceptera alors les changements, même si le produit n'est pas du tout celui espéré du début. On explique ce phénomène encore par les processus liés à l'engagement : une fois engagé, l'individu résistera au changement plutôt que d'annuler le processus en cours et s'adaptera même s'il se fait « avoir » . Il est moins coûteux mentalement de s'adapter à une situation déplaisante que de se désengager ou annuler le processus en cours.

■ TECHNIQUE DU « VOUS ÊTES LIBRE DE… »

Nous ne sommes pas naïfs au sujet des engagements, surtout commerciaux : on sait qu'ils sont pleins d'obligations, de mauvaises surprises et qu'ils ne tiennent pas forcément leurs promesses. On sait également qu'ils nous privent de liberté : ils nous obligent à garder des habitudes chez celui engagé, ils nous empêchent d'aller voir ailleurs, ils nous contraignent. On ne pourra pas par exemple rompre un contrat de téléphonie même si le concurrent propose une offre bien plus intéressante ; on s'empêchera d'acheter le livre qu'on vient de trouver dans cette petite librairie parce qu'on doit acheter à France loisirs sous peine de recevoir des ouvrages payants non désirés; on ne pourra pas faire du sport avec ce nouvel ami parce qu'il est dans un autre centre de fitness et qu'il faudrait rompre d'abord son contrat en cours.

À cause de la négativité de l'engagement, de notre expérience de ces engagements contraignants, les marques nous font croire que leurs offres sont « sans engagement », qu'on peut les quitter à tout moment, qu'on ne sera jamais obligé de rien, qu'on sera libre. Elles font appel à la notion de liberté presque systématiquement, car c'est un excellent moyen de nous engager, donc de nous priver de liberté. Cela peut paraître paradoxal, mais nous rassurer d'être libres est le meilleur moyen de nous coincer et de nous contraindre :

> **Guéguen et Pascual (2000)** un compère demande de l'argent dans la rue pour acheter un ticket de bus. Soit il s'en tient là, soit il termine sa demande avec la phrase « Mais vous êtes libre d'accepter ou de refuser. ». Il y aura 47,5 % d'acceptation de la requête avec la petite phrase ajoutée contre 10 % sans la phrase. On a donc 37,5 % d'augmentation en évoquant simplement la liberté !

Nous pensons être responsables de nos actes, car la proposition est « libre », sans engagement. On a donc plus envie de s'y soumettre, puisqu'on n'est pas obligé de s'y soumettre.

La notion de liberté devient alors une puissante arme de manipulation : en nous laissant le choix, on s'accorde plus volontiers aux désirs de celui qui donne le choix.

Connaissant cette technique du « vous êtes libre de… », il devient alors très facile de déceler les futurs engagements très contraignants pour lesquels il vaut mieux éviter de signer : ceux-ci ne cessent de crier à votre liberté, au non-engagement, à la facilité de changer d'avis à tout moment, à la facilité d'annuler le contrat, au fait que cela ne demande pas de contraintes. Leur discours sera absolument contraire à la réalité et c'est exactement pour cela qu'ils le tiennent, afin de masquer les contraintes et vous faire signer. Rappelons-nous qu'un contrat est forcément, de par sa nature de contrat, un engagement. De même pour une signature : si on vous la demande, c'est qu'on demande votre adhésion, votre accord ou votre assentiment, donc une forme d'engagement qu'on peut vous rappeler.

■ TECHNIQUE D'ENGAGEMENT 2.0

« J'aime »

Grâce à Facebook, on peut clamer notre amour de n'importe quelle chose au monde et l'exposer sur notre mur, mur qui représente un peu le salon (pas la maison en principe, mais tout dépend de la façon dont l'utilisateur expose sa vie privée) dans lequel on reçoit ses amis. Nous prenons Facebook comme un jeu, nous manipulons chacun nos petits profils à notre façon, sans grand sérieux. Pourtant c'est le salon dans lequel on reçoit, c'est le salon que les employeurs, les ex ou autres indésirables dans notre vie privée peuvent apercevoir. On a beau être prudent sur les paramètres de confidentialité, Facebook changeant régulièrement de clauses et de fonctionnement, personne n'est à l'abri de la révélation de son amour de Justin Bieber (un pari idiot entre amis) à son futur conjoint. Le futur conjoint ne verra pas la blague, juste le « j'aime Justin Bieber » et on peut supposer que cela impactera sur son jugement.

Mais au-delà de ces déconvenues fréquentes sur Facebook, le « j'aime » participe à la manipulation des opinions. Les marques l'ont bien compris et pour cela ont une stratégie très simple, celle du cadeau, de la réduction, du jeu offert contre un « j'aime » de notre part : même si on peut s'arrêter à prendre le cadeau et ne jamais se soucier de la marque ni même l'acheter, il ne reste pas moins que le « j'aime » s'affiche sur notre mur, comme un poster publicitaire dans notre salon, aux yeux de tous. Le nombre de « j'aime » d'une marque constituera une preuve sociale aux yeux d'autrui, une preuve sociale d'une opinion partagée relayée par les médias (cf l'affaire du bijoutier de Nice et ses milliers de « j'aime » [34]), une preuve sociale qui agira sur ce qu'autrui choisira. Même si le « j'aime » initial n'a rien d'un signe d'amour, même s'il a été fait sans réfléchir, même s'il a été acheté contre un cadeau. En cela, il n'a plus rien de superficiel et il n'a absolument plus rien d'amusant, bien au contraire.

Évidemment, le principe de cohérence ne s'éteint pas quand l'ordinateur s'allume : par cohérence, on aura tendance à justifier ce « j'aime » automatiquement, en visitant la page communautaire de la marque, en répondant à des questions auxquels d'autres personnes ont répondus, en jouant à d'autres jeux proposés, en regardant une de leur vidéo amusante. Et on a là une escalade d'engagement, escalade qui mène à la fanboy attitude, parce que la marque ne se contente pas de faire l'éloge de ses produits, mais s'associe à l'humour, à des valeurs, à des activités, à du social, à une communauté, à de l'événementiel… L'engagement à la « France loisirs », l'engagement piégé par un contrat est une stratégie démodée (bien qu'encore très efficace). Les marques ont trouvé bien mieux en s'acoquinant avec tous les aspects de la vie de ses clients, en le faisant s'engager non plus financièrement, mais moralement.

---

34 http://leplus.nouvelobs.com/contribution/937089-soutien-au-bijoutier-de-nice-le-succes-de-cette-page-facebook-est-effrayant.html

Faire écrire l'internaute

Avant l'ère d'internet, les marques organisaient parfois des concours d'écrits : par exemple, « parlez-nous de votre plus beau souvenir dans notre chaîne de restaurants » avec cadeau à l'appui ou publication en vue. À présent, elles font la même chose, sur le net, sur Twitter, Facebook ou autre sites sociaux, parfois sans cadeau à la clé, en posant une simple question aux clients.

L'acte d'écrire, sur papier ou sur ordinateur, n'a rien d'innocent et de futile, bien au contraire : l'écrit signe notre opinion, le texte devient preuve de notre avis et nos pensées et on se conforme à ce qu'on a écrit, même si le texte a été commandé par autrui. L'exemple précédent, lors de la guerre de Corée montre à quel point les écrits peuvent changer notre propre opinion et cela en profondeur.

> « Deux psychologues, Edward Jones et Victor Harris, ont fait écouter à des volontaires soit un discours en faveur de la politique de Fidel Castro, soit un discours opposé à Castro.
>
> Les discours, leur avait-on dit, avaient été écrits par deux auteurs à qui l'on n'avait donné aucune consigne particulière. Sans surprise, les volontaires ont déclaré que l'auteur du premier texte était pro-castriste dans l'âme, alors que le second était un opposant au régime cubain.
>
> Les psychologues ont ensuite recommencé l'expérience, mais en précisant cette fois que les auteurs des textes avaient été tirés au sort et que le premier avait dû, que cela lui plaise ou non, écrire un texte en faveur de Castro tandis que le second avait eu pour consigne d'écrire un texte anti-Castro, là encore indépendamment de ses convictions intimes.
>
> Or, les volontaires ont continué de penser que l'auteur du premier texte était un pro-castriste convaincu, et le second un opposant au régime. Pourtant, on leur avait bien précisé que les auteurs avaient dû rédiger un texte de façon arbitraire, que cela corresponde à leurs idées ou non.
>
> Mais rien n'y fit : ils avaient le réflexe d'attribuer ce qu'ils entendaient à des caractéristiques intrinsèques de la personne…
>
> Cette expérience révèle à quel point nous avons une tendance indéracinable à attribuer les actes d'une personne à son caractère profond, plutôt qu'à des circonstances qui pourraient la pousser à agir de telle ou telle manière. C'est ce que les psychologues nomment l'erreur fondamentale d'attribution : nous négligeons l'impact de la situation sur les comportements. » [35]

35 Sebastien Bohler, 150 petites expériences de psychologie des médias, Dunod, 2008.

À cause de cette tendance, l'erreur fondamentale d'attribution, tous textes écrits (sur la toile ou ailleurs) sont considérés comme traduisant le caractère, les opinions réelles de celui qui les a rédigé. Pas de nuances, si vous avez proclamé votre amour de Justin Bieber sur votre mur (encore une private joke avec des amis), ceux qui verront le message n'en saisiront pas l'ironie et même les smileys, les mdr, les lol et XD n'y changeront rien : au fond, si vous l'avez écrit, vous le pensez au moins un peu.

Donc les marques insistent pour que vous parliez d'elles, que ce soit une réponse à une question, une demande d'avis ou quoique ce soit, car elles savent l'effet que cela aura : aux yeux des témoins, le texte rédigé aura valeur de preuve, ils penseront que vous aimez vraiment la marque, que ce que vous racontez est vrai, car vous l'avez écrit. Il en est de même avec l'appel au partage des vidéos, des images et des retweets.

De plus, le principe de cohérence vous poussera à refaire ce genre d'acte en faveur de la marque, à vous engager mentalement encore plus vers elle.

Cependant, on reste sur le Net. Et comme chacun peut le constater, il y a en ces lieux immatériels une tendance à la réactance assez forte qui fait échouer certaines stratégies des marques :

> **McDonald's avait lanc**é **une campagne sur Twitter** : sous le hashtag « #McDStories » la marque demandait de raconter les plus belles histoires vécues sous le grand M jaune. Les internautes se sont pliés au jeu et une déferlante d'histoires toutes plus négatives les unes que les autres sont tombées :
>
> « Mec, j'ai travaillé chez McDonald's. Les #McDStories que je pourrais raconter ont de quoi faire dresser les cheveux sur la tête »
>
> « Une fois je suis entré chez McDonalds, j'ai senti le diabète Type 2 flottant dans l'air et j'ai vomi. #McDStories.»
>
> « #McDStories J'ai perdu 23kg en 6 mois après avoir arrêté de travailler et de manger chez McDonald's »
>
> « #McDStories Comment peuvent ils être aussi populaires quand des rats se ballades autour de l'emballages de leurs pains [sic] »

La stratégie de la marque a donc été un échec total. Mais c'est parfois, avec un peu plus d'imagination (mais pas plus de déontologie), une réussite :

Pour la sortie du jeu *Gods of war ascension*, un Food Truck (un camion proposant de la nourriture) passait dans les rues de Paris à l'heure du repas de midi et proposait un kebab contre 1 tweet ou 1 post Facebook vantant le jeu. On a là une exploitation relativement claire de la loi de réciprocité : un cadeau contre un service. Évidemment, selon l'erreur fondamentale d'attribution, on peut imaginer que les posts ou tweet ont paru sincères et non « achetés » à ceux qui les ont lu. De plus, le fait de faire écrire au joyeux gagnant du kebab une phrase en faveur du jeu le pousse à la cohérence, et donc pousse à acheter le jeu.[36]

Le détournement des blogueurs :

Comme on l'a vu, l'écrit est tout de même un acte qui signe l'opinion de son auteur et qui peut être interprété par le lecteur au premier degré, oubliant le contexte qui a amené l'auteur a l'écrire.

Les blogueurs sont des influenceurs : ils ont leur public, parfois très large, ils sont des petits médias à eux seuls et les internautes aiment les suivre, car il y a une certaine sincérité à leurs articles, un cachet de « vrai » qui n'est pas forcément influencé par l'argent, les actionnaires ou tout ce qui pourrait influencer les médias traditionnels.

Les marques ont bien compris l'influence de certains blogueurs et n'hésitent pas à employer les mêmes stratégies qu'avec les médias traditionnels : ils les invitent à des événements spéciaux, ils les couvrent de cadeaux et d'attention. Le résultat est évident : leurs écrits en sont biaisés, manipulés par toutes ces petites attentions qui satisfont leur plaisir, mais aussi leur égo. De plus, le blogueur est comme tout un chacun guidé par la loi de réciprocité : il sera très dur pour lui ne pas rendre en retour tous ces cadeaux et parler du produit objectivement, donc possiblement en mal.

Cependant, l'internaute n'est pas forcément au courant de toute cette campagne d'achat du blogueur, d'autant plus si le blogueur paraît très sincère dans d'autres articles. Seul l'esprit critique aiguisé, et donc une habilité à la navigation critique sur le web, permet de deviner qu'il y a eu « achat » . Attention cependant à la facilité de réactance : ce n'est pas parce qu'un article est particulièrement favorable à un produit que le blogueur/le journaliste a été acheté.

Ce qu'on retient de l'engagement et du principe de cohérence :

— Nous ressentons le besoin de paraître cohérent dans nos actes, opinions, choix, décisions, comportements.

— Ce principe de cohérence s'exprime entre autres de façon inconsciente et automatique : on fait, on choisit en fonction de ce qu'on a déjà fait ou déjà choisi auparavant sans mettre en œuvre la conscience ou le raisonnement.

36 http://www.gameblog.fr/news/34218-god-of-war-ascension-un-kebab-tour-a-paris

— En suivant ce principe de cohérence, on se retrouve parfois coincé dans une ligne de conduite, dans des habitudes, ou à suivre des choix qui peuvent nous nuire.

— Comme il est moins coûteux en terme d'énergie pour le cerveau de s'adapter à une situation, se plier à une situation déplaisante (cf la dissonance cognitive), on préfère se mentir à soi-même, avancer de faux arguments pour justifier notre position et même défendre avec vigueur la situation dans laquelle on se trouve qui pourtant nous nuit. Car remettre en cause nos choix, notre situation demanderait un « reformatage » demandant beaucoup de ressources énergétiques notamment pour reconstruire de nouvelles habitudes ou de nouvelles façons d'aborder la vie.

— Si on est engagé dans une situation, c'est-à-dire qu'on a témoigné devant témoin(s) de notre engagement personnel (par exemple en signant un contrat, en écrivant notre engagement, en soutenant verbalement une cause...) et que la situation change, donc que l'engagement n'est pas celui pour lequel on s'est engagé, on le défendra par principe de cohérence, pour éviter le conflit mental en nous.

— La technique du leurre et du low-ball consiste à obtenir un engagement, mais de changer les conditions de l'engagement après l'accord. Dans le low-ball, le manipulateur ment par omission, masquant les faits gênants de l'engagement ; dans le leurre, la proposition change du tout au tout et elle est évidemment bien plus contraignante au final.

— L'engagement est un puissant mécanisme personnel (ou perçu comme personnel) qui nous pousse à suivre un système comportemental plus ou moins prégnant sur notre vie.

— L'engagement est un lien qui unit l'individu à ses actes.

— L'engagement active une pression psychologique qui pousse à tenter d'accomplir ce à quoi on s'est engagé.

— L'engagement peut avoir été mûrement réfléchi, confronté, avant sa prise, à des expériences personnelles ayant motivé la personne et être une décision personnelle de sa part. La cohérence et l'engagement mûrement réfléchi peuvent être de puissants « pare-feu » dans des situations difficiles comme celle présentée dans le protocole de Milgram. L'engagement « je respecte autrui » dont certains résistants à l'expérience de Milgram témoignent, peut sauver des vies, contrer les manipulations et l'exploitation, empêcher certains formatages et, globalement, participe à l'élaboration d'un monde social plus juste, moins violent, plus intelligent, moins aliéné, plus respectueux. Rien de « bisounours » dans ce constat : les résistants à l'expérience de Milgram ont subi une tornade mentale, un violent conflit de valeurs en eux et ils ont du déployer d'immenses ressources pour appliquer leur engagement passé « je respecte autrui » .

Ainsi la « paix » est toujours une stratégie demandant un énorme effort mental *a contrario* de la violence, du brutalisme qui est la voie la plus « économique », car elle ne fait appel qu'au cerveau primitif et non aux instances supérieures dont nous sommes tous pourvus.

— On pense toujours que l'engagement vient de soi et que si on se comporte d'une certaine manière, qu'on a certaines habitudes et un certain mode de vie, c'est qu'on l'a décidé. Cette pensée dénie l'influence d'autrui, dénie l'influence de l'environnement, dénie l'influence des circonstances, dénie le poids de l'éducation qu'on a reçue et représente un point de vue particulièrement égocentré. Cependant, nous sommes tous amenés à ce déni de l'impact de l'extérieur, notamment parce que les idéologies en vigueur nous poussent à nous responsabiliser même pour des choses dont on ne peut pas être rationnellement responsable. Donc l'engagement naît véritablement de l'influence d'autrui, de l'influence de l'environnement, de l'influence des circonstances, de l'influence de notre éducation et globalement de tout ce qu'a rencontré notre être.

— Comme le principe de cohérence nous pousse à reprendre la direction que l'on a prise auparavant, le manipulateur n'a qu'à initier notre premier mouvement en une direction. Ce premier acte qui aura été poussé par le manipulateur nous engagera dans une certaine voie qu'il a choisie.

— Le pied dans la porte est une technique d'engagement, il est ce premier mouvement d'engagement qui suscitera la cohérence en une certaine direction décidée par le manipulateur : il s'agit simplement pour le manipulateur de demander à la personne de réaliser un petit acte en faveur d'une direction. Cela peut être répondre à un sondage, répondre à une question, demander de mettre un autocollant sur sa voiture, demander de signer une pétition... Une fois le petit acte réalisé, le manipulateur demandera la vraie requête d'engagement à proprement parler, c'est-à-dire une requête plus contraignante, plus déterminante : signer un contrat, installer un grand panneau dans son jardin, consacrer plusieurs heures de son temps à une activité, participer à un programme...

— Ce sont donc les actes qui font les idées la majeure partie du temps. L'engagement réfléchi aurait tendance à fonctionner à l'inverse « ce sont les idées qui font les actes » (les idées ici venant d'un certain vécu), mais on ne peut pas en certifier tant il est difficile de démêler les origines réelles d'un engagement. Le manipulateur, pour engager une personne et ensuite l'exploiter (pomper ses finances, changer son opinion à la faveur du mouvement qu'il représente, changer son comportement à la faveur de ce qu'il souhaite, etc.) va donc lui faire faire des actes de plus en plus importants en faveur de la direction qu'il souhaite. La personne pensera que c'est elle qui a décidé de cet engagement à cause du principe de cohérence automatisé, et chaque acte renforcera cette opinion.

Elle n'envisage pas qu'elle puisse être un pion sur un échiquier même quand la situation commence à tourner clairement à l'exploitation ; nous verrons dans la partie travail que de nombreux manipulés se blâment eux-mêmes, non pas à cause de leur naïveté, mais parce qu'ils estiment justement avoir eu le libre arbitre, donc la responsabilité de ce qui a fait leur malheur.

— Les sectes, certains partis politiques, certains lobbies marchands, certaines entreprises sur leurs employés, certaines associations, certains stratèges en temps de guerre procèdent ainsi afin de se créer une masse de sujets fidèles, formatés selon leurs objectifs, avec les opinions et la façon de vivre qu'ils leur ont imposés malicieusement. Mais les sujets pensent que c'est leur engagement personnel, leur libre arbitre qui s'est exprimé dans ces choix, et cela à cause du principe de cohérence renforcé par les nombreux actes qu'ils ont effectués pour le manipulateur.

— Nous sommes tout de même méfiants concernant les engagements, on sait qu'ils sont contraignants, notamment lorsqu'ils concernent des engagements commerciaux. C'est pourquoi fleurissent autant les mentions « sans engagement » et que les vendeurs rappellent que vous êtes libre de cesser l'engagement à tout moment. Cependant ces mentions et précisions ne sont pas de simples informations : elles sont des stratégies d'influence pour justement vous engager. Dès que la notion de liberté est évoquée « vous êtes libre d'accepter ou non... » on a tendance à moins hésiter de perdre cette liberté. Donc la notion de liberté est un excellent moyen de nous manipuler et nous pousser à perdre cette liberté.

— Sur internet, on nous pousse plus ou moins discrètement à affirmer notre engagement : ainsi les « j'aime », les tweets qu'on écrit en réponse ou sur une marque, les vidéos ou images qu'on partage, la participation à des événements sociaux, la participation à des jeux, sont tout autant de pieds dans la porte nous engageant. En effet, on témoigne sur notre « mur » de notre intérêt pour la marque, de notre amour pour celle-ci, de notre appréciation. Le « j'aime » ou les autres mentions promotionnées de la marque, peuvent avoir été motivés pour d'autres raisons que l'amour de la marque (un cadeau par exemple), il n'en reste pas moins que le mur témoigne de notre engagement auprès des visiteurs de notre profil (cf preuve sociale et erreur fondamentale d'attribution) et peut nous conduire inconsciemment à plus d'engagements à cause de notre cohérence automatisée.

Contrer le principe de cohérence et l'engagement ?

— La cohérence automatique, c'est-à-dire suivre la même direction prise auparavant, est pratique, car elle nous fait faire des économies d'énergie mentale et permet de faire également des choix judicieux. Prenons un exemple idiot : acheter toujours la même marque de lessive est un acte automatisé, un acte cohérent par automatisme. Cependant, il est justifié par le fait que cette lessive est économique, efficace et relativement saine pour l'environnement.

Il serait idiot et coûteux de remettre en question ce choix à chaque fois qu'on doit acheter de la lessive, sachant que cette cohérence a des fondements solides et justifiés par l'expérience et les connaissances.

— De toute manière, il est impossible de se passer de la cohérence automatique (et des automatismes en général), sinon on ne vivrait plus : chacun de nos gestes serait remis en cause en permanence, le savoir et l'expérience ne seraient plus d'aucune utilité, car on repartirait à zéro pour la moindre action. On est obligé de s'arrêter à certaines habitudes et de les renouveler à l'identique, ne serait-ce que pour la façon de faire son café ou de nouer ses lacets, par souci d'efficacité et d'économie d'énergie mentale.

— Cependant « la cohérence mal avisée est le démon des petits esprits »[37]. Il faut donc que le principe de cohérence automatique soit ajusté sur des critères qui ont été réfléchis rationnellement et honnêtement au moins une fois dans notre vie. Reprenons notre exemple sur la lessive : imaginons qu'on prenne toujours la même marque de lessive. Un jour, notre nouveau conjoint, pas encore au fait de nos habitudes, se demande pourquoi on prend celle-là et pas une autre. Notre principe de cohérence, ici mal avisé, mais pas inactif pour autant, se trouve face à un petit conflit mental. En fait, on n'a aucune idée du pourquoi on choisit cette lessive. Elle est chère, elle lave mal. Mais on la choisit depuis des années. Nous voici en état de dissonance cognitive, en incohérence. Comme il est plus coûteux de remettre en question notre choix initial, on préfère se mentir à soi-même (puis à celui qui nous demande pourquoi on l'a choisie) et renforcer notre engagement à cette lessive inefficace : voilà qu'on défend la lessive devant notre conjoint, disant qu'elle lave mieux que les autres, que c'est la meilleure lessive. Et bien sûr, on continue de l'acheter pour prouver qu'on croit dur comme fer à ces arguments et pour anéantir toute trace de dissonance cognitive. On n'avouera pas l'arbitraire de ce choix, d'autant plus si elle est extrêmement coûteuse et qu'elle lave mal. Comme il n'y a aucune raison de la défendre, mais qu'on l'achète depuis des années, le principe de cohérence nous pousse à nous mentir à nous-mêmes et à notre conjoint pour rendre raison et sens à ce choix pourtant insensé.

Plus notre choix est préjudiciable pour nous, qu'il nous dessert, plus on va chercher à le rendre cohérent par des arguments, par un engagement plus intense. On peut par exemple imaginer que ce choix de lessive a été influencé : en fait, c'étaient nos parents ou notre ex qui utilisaient cette lessive ; ou peut-être qu'un jour on a été amené à l'acheter et l'adopter suite à une promotion, un cadeau dans le paquet, etc. Mais on dénie l'influence, la remplaçant par des justifications mensongères, par un engagement personnel dont on serait seul maître (mais qui n'est que le résultat mensonger de la dissonance).

Cet exemple nous montre qu'il faut donc accepter qu'on puisse faire de mauvais choix et prendre de mauvaises décisions sur de mauvais critères. Il faut accepter que parfois, nous sommes influencés, nous faisons des erreurs, nous adoptons des comportements et habitudes

37 Ralph Waldo Emerson

que nous n'avons pas réfléchis ou qui nous nuisent.

Il faut regarder les choses qui nous arrivent avec franchise et constater ce qui nous déplaît : *cette lessive est chère et nulle, je me suis fait avoir, mais grâce à ce constat sincère envers moi même, je vais pouvoir faire les changements nécessaires donc m'éviter des dépenses et avoir du linge plus propre.*

On arrive donc à l'étape de reconstruction : la cohérence mal avisée ayant été repérée va pouvoir se transformer en cohérence bien avisée. La dissonance cognitive va pouvoir trouver une issue certes coûteuse, mais favorable. Pour la lessive, il suffira de se renseigner, de tester puis de s'arrêter au meilleur choix. Ensuite, on n'aura plus besoin de repenser à cette fichue lessive à moins d'un changement dans le produit.

— Il est donc très profitable de faire des erreurs et de les reconnaître, car c'est ce qui permet d'initier une cohérence bien avisée. C'est certes coûteux pour le cerveau, cela peut être pénible pour son égo sur le moment, mais cela permet de se prémunir pour un bout de temps, voire même de trouver la vie qui nous convient vraiment. Prenons un exemple plus important et plus compliqué que celui du choix de la lessive (ces illustrations sont inspirées de faits réels dont nous reparlerons au chapitre travail) :

Imaginons-nous manager dans une entreprise. Nous étions auparavant employés, mais nous avons eu une promotion grâce à notre compétence à suivre les directives : là où d'autres subordonnés étaient imparfaits, leur comportement n'étant pas celui attendu par la direction, nous étions l'exact modèle attendu sur tous les plans. Cette promotion nous a valu une hausse de salaire, des primes, des félicitations. De plus, à l'extérieur, notre image sociale a été rehaussée : notre famille se vante de notre nouveau statut, nos amis sont fiers de nous, d'autres nous envient et espèrent suivre une même réussite professionnelle.

Par cohérence, nous suivons donc le même modèle comportemental, c'est-à-dire que nous suivons rigoureusement et avec perfectionnisme les directives, en adaptant ce modèle à nos nouvelles fonctions. Ce modèle nous a offert de la réussite, il est donc cohérent de le suivre.

Le temps nous donne raison : notre cohérence était avisée puisque nous sommes à nouveau félicités par la direction pour l'efficacité de notre management, nous obtenons toutes les primes. Certes, les journées de travail ne sont pas des journées paradisiaques, mais ces signes pécuniaires prouvent bien que notre comportement est bien avisé.

Puis, nous commençons à avoir des problèmes de santé. Rien de bien grave, mais c'est persistant. Insomnie, problèmes de digestion, problèmes de peau...

Le docteur ne nous trouve pas de pathologie clairement définie. Il nous parle de symptômes dus au stress... La cause serait à chercher dans notre mode de vie.

Deux solutions s'offrent à nous : soit nous passons sincèrement en revue notre vie (solution 1) soit nous nions ce conseil (solution 2).

Solution 2, nous nions le problème et nous évitons **le conflit mental** :

Suite à l'évocation du stress par le médecin, nous considérons que le médecin n'est pas compétent ou alors que nous avons surévalué l'importance des symptômes alors qu'il n'était pas nécessaire de consulter ; ou encore que le stress en question concerne notre vie familiale/ nos amis/nos passions, mais certainement pas le milieu professionnel. Quelle que soit l'interprétation choisie, ce rendez-vous est vite oublié et on continue de vivre comme d'habitude (à moins qu'on ait déterminé le stress dans la sphère privée, donc qu'on s'en prenne à nos proches). Les problèmes de santé perdurent, mais on a décidé de faire avec. On continue de recevoir des primes, de plus en plus importantes, donc c'est que l'on a raison de croire en l'adaptation cohérente et avisée à notre travail. Notre santé est de plus en plus mauvaise. Bon, il est vrai que le travail est stressant, mais nous considérons que c'est le prix de la réussite et des primes. Mais à mesure que nos problèmes de santé augmentent, notre performance décroît et le stress augmente renforçant au passage nos problèmes de santé. La direction s'en alarme : les résultats baissant, elle commence à nous menacer. Les menaces sont de plus en plus sévères. À un entretien en vue de réprimandes, nous commençons à nous sentir mal, puis nous tombons à terre. C'est un infarctus. Suite à cet accident, nous perdons l'usage de nos deux jambes. Nous voici handicapés à vie, mais après une prise de conscience forcée par la maladie, on constate notre chance d'être en vie. Une collègue, elle, au même poste et à la même enseigne, s'est suicidée...[38]

Solution 1, nous acceptons le problème et faisons face au conflit mental :

Suite au rendez-vous chez le médecin, nous acceptons avec difficulté le fait que nos problèmes soient dus au stress professionnel. Cette prise de conscience est douloureuse, perturbante, gênante. Elle remet en cause tout notre mode de vie et dès le lendemain matin, après une nuit d'insomnie à réfléchir douloureusement, nous ne voyons plus les choses de la même façon. Certes on a une très bonne position sociale, de l'argent et la reconnaissance de ces supérieurs : mais notre travail, qu'en est-il vraiment ?

En regardant une à une les actions que nous sommes amenés à faire, nous nous rendons compte que 90 % d'entre elles consistent à mettre la pression sur les subordonnés pour qu'ils atteignent des objectifs impossibles (faire autant de ventes chaque jour alors que certains jours il y a peu de clients). Pour cela, on a appris à les déstabiliser, les menacer, les sanctionner, les humilier. On est parfois chargé d'en licencier, mais la direction préfère encore qu'on les pousse à la démission, ce qui implique de notre part de trouver des astuces pour les mettre en faute (par exemple, mettre des objets dans leurs affaires personnelles pour les accuser de vol, inventer des plaintes de clients, etc.).

38 Cette illustration est inspirée du témoignage d'un directeur d'une agence caisse d'épargne (Envoyé spécial. *Entreprises : les patrons mettent-ils trop la pression ?* France Télévisions, 28/02/2013) ; harceleur et harcelé, il a fini par faire un infarctus, une autre directrice d'agence s'est quant à elle suicidée. On en reparlera au chapitre travail. Cependant, cette illustration pourrait tout aussi bien convenir à certains managers durant la période difficile de France Télécom - Orange, ou encore à bien d'autres chefs de rayons en supermarché (carrefour, Intermarché...).



Le résultat est une ambiance épouvantable dans une crainte permanente et les anciens subordonnés avec lesquels on était pourtant amis nous haïssent. Il est grand temps d'arrêter ce désastre. On redevient agréable avec les subordonnés et on se met à les aider, à les soutenir dans leur tâche. On accepte qu'ils n'arrivent pas à remplir les objectifs, on reconnaît qu'ils sont impossibles. L'ambiance est meilleure. Les maux de ventre s'estompent puis disparaissent. Les résultats restent bons, certaines performances ont même augmenté. Cependant la direction demande tout de même de virer quelques employés devenus trop chers par leur ancienneté pour les remplacer par des stagiaires. On refuse arguant leurs bons résultats. On nous enlève nos primes. La direction se moque de cette nouvelle façon de manager et commence à nous harceler. Après plusieurs tentatives de « poussage à la démission », la direction nous licencie. On cherche alors un autre emploi similaire, on trouve, mais c'est exactement la même rengaine, alors on part. On décide d'ouvrir une entreprise respectant l'humain.[39]

On obtient là une cohérence bien avisée : on a fait du mal à autrui en suivant les ordres > cette obéissance aveugle nous a fait souffrir > on a reconnu notre erreur et tenté de la réparer > on a gardé cet engagement « ne pas faire souffrir autrui pour ne pas souffrir soi-même » et on a cherché un projet professionnel en accord avec cet engagement > comme on n'a pas trouvé une entreprise avec cette valeur dans notre corps de métier, nous l'avons créée. En cela les erreurs, la reconnaissance de ses erreurs et la volonté d'une cohérence avisée, réfléchie, peuvent donner un sens majeur à sa vie.

— Le corps peut être un excellent révélateur des problématiques qu'on nie à sa conscience parce qu'elles entraîneraient trop de remise en question sur notre façon de vivre. Donc, soyons attentifs à nos symptômes, cependant il ne faut pas faire l'excès inverse et interpréter chaque maladie comme un signe : une gastro-entérite n'est qu'un virus, cela ne sert à rien de pousser plus l'interprétation.

— Globalement, il faut écouter ses malaises, l'ambiguïté de ses ressentis et accepter de les explorer : si on est mal à l'aise dans une situation, c'est pour une bonne raison. Nier le malaise et le meilleur moyen de se retrouver dans une voie de cohérence mal avisée.

— Avoir une déontologie personnelle, des valeurs (qui viennent bien de nous), permet de poser des limites à des engagements abusifs : cela peut aller du « je ne mettrais jamais 10 euros pour acheter un baril de lessive » à « je refuse de faire souffrir mes congénères » . Comme on l'a vu, c'est souvent la reconnaissance de ses erreurs, la réflexion et plus globalement l'observation raisonnée de sa vie passée et présente, l'observation des répercussions de son comportement sur autrui et soi-même, qui permet de se construire une déontologie personnelle cohérente et solide.

39 Cette illustration est directement inspirée d'un directeur de supermarché (source : Le management par la manipulation mentale, Bernard Salengro) qui a été harceleur, puis qui a pris conscience de ses actes et est devenu harcelé à son tour par les supérieurs. Il a suivi le même parcours que décrit

— Les marques ont bien compris la puissance de ces « valeurs » et souhaitent, par association, se les attribuer pour qu'ainsi, celui qui s'est donné la valeur d'honnêteté par exemple, s'affectionne de la marque. Les valeurs, les chartes éthiques des marques ne sont que des stratégies marketing tout autant à destination des clients que des employés. Elles servent de faire-valoir « nous, nous sommes honnêtes, car c'est écrit dans notre charte » . Ce ne sont que des mots, de l'esthétisme moral, un vernis. N'oublions jamais de regarder la réalité, de constater les faits avant de croire à ces mythes qu'elles veulent s'approprier.

— Il faut se détacher de l'idée commune voulant que la fuite soit lâche, inappropriée, signe d'un caractère faible. Bien au contraire, cesser une situation demande un grand courage, car il faut être franc avec ce qu'on vit, avec notre ressenti ; faire face à la situation et l'observer en toute franchise, même si cela nous fait beaucoup de mal ; réenvisager toute notre façon de vivre, accepter le deuil de certains avantages ; accepter de se retrouver dans un désert dans lequel il va falloir se reconstruire. L'engagement étant soumis à la pression sociale, le désengagé étant répudié, il faut en plus subir l'attaque d'autrui sur son comportement. Donc, la fuite (donc le désengagement) est courageuse et elle est essentielle dans certaines situations où la lutte est impossible.

— Concernant l'avant-engagement, il faut se rappeler qu'il n'y a pas d'actes insignifiants. Tout acte que nous effectuerons aura un sens, de façon inconsciente pour nous (mais un sens qui agit sur nous tout de même) et un sens (parfois différent) pour celui qui témoigne de l'acte ou qui constate l'acte. Un « j'aime » sur un article montre à vos amis, à votre famille, à votre milieu professionnel ou à des inconnus que vous approuvez le contenu de l'article, que vous le conseillez, que vous le soutenez, qu'il s'agit de vos opinions également. Écrire un texte, même de 140 caractères, vous auto-engage et prouve votre opinion à qui se renseigne sur le hashtag qu'il contient. Donc avant de signer, écrire, promouvoir, on réfléchit à qui ce petit acte va profiter et en quoi cela pourrait ou non nous porter préjudice. De plus, le « j'aime » est flou : on peut imaginer qu'il décrit un amour du message, du travail du messager, ou de la structure dans laquelle est le messager ou encore de l'image/du titre, mais pas du lien en lui même. Un « j'aime » sur une vidéo de torture d'animaux peut être aussi bien perçu comme de l'expression de la cruauté de celui qui a liker comme de son engagement envers la dénonciation de la torture des animaux.

— L'engagement n'est pas égal à une soumission inconditionnelle, si noble soit l'engagement tenu. Tout évolue, tout se métamorphose, et les groupes humains encore plus. Donc si quelque chose vous déplaît, que votre groupe se met à soutenir une cause que vous ne soutenez pas, n'allez pas manifester avec eux. Si votre parti politique change d'opinion et que cette nouvelle voie ne vous convient pas, partez. Si votre association prépare une action qui est contraire à votre déontologie personnelle, signifiez-le et si elle persiste à aller contre des valeurs qui vous semblent pourtant essentielles à garder pour l'association, arrêtez de les soutenir.

On peut toujours dire non, on peut toujours se désengager, et ce sont parfois les seules solutions. Cela n'a rien d'inutile, car cela peut donner la force aux autres d'en faire de même (par exemple dans une réplique de Milgram, il n'y a quasiment plus de soumission si des compères complices se rebellent).

— Toujours dans le même registre, si les conditions nous ayant séduites à la prise de l'engagement changent, que les conditions initiales ne sont plus effectives, alors il n'y a aucune raison de suivre l'engagement, car ce sont des techniques de leurre ou de low-ball. Vous ne serez pas lâche, au contraire, c'est celui qui propose l'engagement qui est un arnaqueur.

@commercial/Le formatage du consommateur

Avant tout, revenons sur notre définition du formatage : en informatique, le formatage désigne une opération qui consiste à préparer un disque dur afin qu'il soit utilisé par le système d'exploitation de l'ordinateur. Cette opération consiste à segmenter les parties selon un système particulier, effaçant au passage toutes les données qui auraient pu être présentes. On compare souvent le cerveau humain à un ordinateur : en effet, comme nos machines, le cerveau traite de l'information provenant à la fois de l'extérieur et de l'intérieur, il l'associe, la stocke ou l'utilise selon différents procédés. Certains des procédés traitant l'information dans le cerveau sont systématisés, et ces systèmes peuvent être des croyances, des styles de vie, des compétences particulières ayant avec le temps modelé le cerveau d'une certaine façon. Si on a un doctorat en psychologie, on analysera les informations qui nous proviennent selon le prisme de nos connaissances et de l'expérience qui en découle, car c'est sans doute le système le plus abouti étant donné le temps que nous y avons consacré dans notre vie. De même, si on est avant tout religieux, on interprétera les événements selon une certaine manière, sans doute très différente de notre docteur en psychologie. Si on est à la fois docteur et religieux, notre traitement de l'information sera encore bien différent. On pourrait dire que ces systèmes de connaissances, de croyances nous formatent à penser, interpréter, analyser et à nous comporter d'une certaine manière.

Le problème n'est pas le formatage en lui-même, car on peut être religieux et ouvert à d'autres modes de fonctionnement, on peut être spécialisé dans une compétence et ne pas être pour autant cloisonné à celle-ci. Tout le problème se situe dans la nature du formatage, son origine, la conscience de celui-ci, sa prégnance sur notre vie et la possibilité de s'en défaire ou non.

Généralement, le terme de formatage est péjoratif, il décrit un cloisonnement cérébral borné, inconscient de son formatage, insensé et il est le résultat de pratiques décérébrantes ou de manipulations répétées. Les formatés sont généralement exploités et c'est même le but du formatage : il s'agit de piéger mentalement un individu dans une structure de pensée afin qu'il soit contrôlable par celui qui formate et exploite. L'endoctrinement des sectes et de certaines religions est du formatage : progressivement on supprime les systèmes de pensée de l'individu pour le remplacer par un autre système fermé et exclusif qui sera entièrement dédié à l'exploitant. Généralement, tout ce qui a trait au passé de la personne est écarté volontairement ou par le résultat du formatage.

Que vient donc faire notre formatage dans cette section commerciale ? Certes, on a vu de long en large que les situations de vente sont parsemées de tactiques de séduction, d'influence, de persuasion et de manipulation, mais de là à aboutir à un formatage... Les consommateurs pourraient être formatés au même titre que les adeptes d'une secte ? Certes, les fanboys Apple, amoureux de leur téléphone, se tatouant la pomme et parlant des *Apples Stores* comme de leur église, semblent être clairement formatés. Mais ils ne sont pas majoritaires, tous les clients d'Apple ne vénèrent pas à ce point la marque (du moins on l'espère). Nous ne sommes pas naïfs au point de croire au premier degré ce que les marques nous content, par exemple McDonald's a beau changer son image en la teintant de discours écolo et d'hygiénisme, le consommateur sait pertinemment que leurs produits sont gras et à des lieues d'un quelconque respect de l'environnement. Certes, on se fait avoir à des achats inconsidérés, futiles ou impulsifs. Certes, on tombe dans le panneau des promotions et on est séduit par la gratuité et excité par les situations de rareté. Mais formatés ?

Les adeptes des sectes ne se considèrent pas formatés. Ils pensent qu'ils ont eux-mêmes choisi cette voie, en toute conscience, et ils ne se réprésentent pas prisonniers d'une idéologie, bien au contraire. Les adeptes de secte pensent au contraire que leur croyance et leur nouvelle façon de vivre les libèrent et que ce sont nous les prisonniers. C'est même une caractéristique des formatages enfermant, due à des manipulations et servant les exploitants plutôt que nous : ils ne sont pas perçus en tant que tel. Quand on est formaté par la connaissance approfondie en une discipline, on sait pertinemment que l'on va aborder un sujet prioritairement sous l'angle de cette discipline, parce que c'est là que nous sommes les plus efficaces ; cependant, les autres modes de pensées ne nous sont pas fermés et l'on peut envisager les choses ou se comporter sans la houlette de ce formatage. Les modes sont bien distincts, modifiables à volonté. Le « formaté » à une connaissance aura un système d'exploitation pouvant accueillir n'importe quel logiciel, même si certains seront mieux gérés que d'autres : par exemple, le trilingue aura une très grande facilité à adopter un logiciel d'une nouvelle langue, par contre il aura autant de difficulté que n'importe qui à apprendre la voile.



À l'inverse, le formatage enfermant est un système d'exploitation corrompu : impossible d'installer certains logiciels (car prohibé par le formatage), des logiciels peuvent être utilisés selon une interprétation erronée, des logiciels n'arrivent pas être installés, car le système d'exploitation limite les ressources énergétiques à d'autres programmes. L'information est globalement mal traitée, impactant tout l'organisme, cependant ce système d'exploitation corrompu à une efficacité redoutable quand il s'agit de mettre en œuvre ses ressources pour l'exploiteur : c'est comme si l'ordinateur et son système défaillant n'avaient que pour but de servir un autre ordinateur, au prix même de son propre fonctionnement.

Comme les adeptes des sectes, nous ne nous considérons pas formatés. Nous pensons être libres de toute influence, nous ne pensons pas être manipulés ni exploités, nous pensons faire continuellement nos propres choix. Malheureusement, c'est faux. Pour la bonne raison que le système dans lequel nous vivons nous force à vivre d'une certaine façon et qu'il est excessivement difficile de faire autrement. Et ce formatage forcé concerne notre façon de consommer, donc notre rôle de client, comme nous allons le voir dans cette partie.

■ La Société de consommation

Tout commence aux États-Unis, dans les années 1920. Le gouvernement américain veut que les citoyens consomment plus et commence à mettre en œuvre des mesures pour faciliter la consommation : les crédits sont facilités et certaines normes bridant le commerce sont abolies. Mais ce n'était pas dans les habitudes, le citoyen consommait alors très modestement, en fonction de ses besoins. Il réparait ou faisait réparer ses objets plutôt que d'en acheter de nouveaux. Le consommateur était pragmatique et finalement n'avait que peu d'ambition d'achat. Alors il a fallu l'encourager à dépenser, la dépense même totalement inutile a été vantée, car elle était considérée comme un bienfait pour la nation.

Les firmes, alors libérées de certaines contraintes, se sont accordées à ce souhait et ont évolué avec ce but qui servait également la nation, à savoir faire consommer le citoyen toujours plus, toujours plus facilement : plus il y aurait d'achats, moins les achats seraient chers, plus les accès aux produits seraient faciles pour tout un chacun. On voyait la consommation comme une nouvelle liberté, celle d'avoir tout à portée de main.

La consommation devient alors le socle de la société : je consomme, donc je fournis des emplois (donc du bien-être), donc je fournis du pouvoir d'achat à autrui et ainsi de suite. Ainsi était née la fameuse croissance, croissance qui est considérée aujourd'hui comme l'indicateur positif de l'évolution du pays. Il faut croître, indéfiniment, sans perte de vitesse ; c'est-à-dire produire toujours plus de produits, vendre toujours plus, donc faire travailler toujours plus. C'est ce qu'on considère aujourd'hui comme la bonne chose à faire, et cela quels que soient les partis politiques, gauche ou droite ainsi que leurs extrêmes respectifs.

Mais le consommateur n'a pas toujours été ce qu'il est aujourd'hui : consommer plus que ses besoins n'était pas une évidence. Il s'arrêtait de consommer quand il avait ce dont il avait besoin, il gardait précieusement les objets acquis et ne s'en lassait pas. Or les firmes voulaient croître et c'était impossible si les consommateurs s'arrêtaient de consommer. Il a fallu les pousser à la consommation, et comme la démocratie était de vigueur, il était impossible de forcer les achats à coups de bâton. Donc les firmes ont commencé à élaborer des stratégies d'influence et de manipulation : la publicité, avant autoritaire ou simplement descriptive (« achetez-moi, vous serez satisfait » ; « lessive enlevant même les tâches de... ») commença à jouer sur des leviers psychologiques, par exemple la comparaison sociale, donc la jalousie. Le consommateur devait être jaloux des possessions de son voisin pour vouloir acheter cette voiture dont il n'avait pas besoin. La profession de RP (relation publique) vit le jour et s'attela à organiser des manipulations d'envergure : alors que la cigarette était peu consommée par les femmes, parce que cela ne faisait pas « bon genre » de fumer dans la rue, Edward Bernays[40] a eu la bonne idée d'associer la cigarette à une forme de féminisme ; la cigarette étant un symbole phallique, donc de pouvoir, il fit une petite manifestation de femmes fumant dans la rue, portant pour message « les chalumeaux de la liberté » . L'affaire fut relayée par les médias et finalement les femmes fumèrent partout, remplissant à merveille l'objectif que s'était fixé les industries de tabac qui avaient confié cette mission a Edward.

La société de consommation eut donc — entre autres — pour mécanique la manipulation de l'opinion pour la pousser à consommer.

Ainsi, aujourd'hui, il nous semble naturel d'avoir tout le temps envie d'acheter tout et n'importe quoi et encore aujourd'hui, nous pensons que c'est une très bonne chose de consommer beaucoup. On pense encore que c'est notre consommation qui fait tourner le pays, qui crée des emplois. Ces considérations sont des formatages archaïques qui nient la réalité, des formatages enfermant, car ils empêchent d'imaginer d'autres modes de vie. En effet, la consommation ne crée plus autant d'emplois qu'avant et même en consommant démesurément, elle n'en créera pas plus : le progrès technique a permis d'automatiser les usines et les firmes vont chercher leurs mains-d'œuvre dans des pays lointains. De plus, si en 1920 on pouvait se permettre d'avoir encore un fantasme d'immortalité concernant la Terre, on ne peut plus en nier sa fragilité, ses limites et notre impact négatif sur elle. Les ressources sont limitées, la Terre est un endroit fini, avec ses limites et ses fragilités. Il est totalement inconsidéré de penser qu'il est bon de croître continuellement dans un monde fini, tout simplement parce que c'est impossible. L'surconsommation est un mal qui ronge notre planète, qui ne comble pas nos vides personnels, qui n'aide pas la société à aller mieux. Cependant, la société continue toujours de nous y pousser, que ce soit les gouvernements comme les intérêts privés et nous sommes tous formatés à vouloir consommer au-delà de nos besoins et y ressentir une forme d'aboutissement et d'accomplissement, car cela fait des dizaines d'années qu'on nous pousse à avoir cette mentalité.

40 « Propaganda, Comment manipuler l'opinion en démocratie » Edward Bernays



Cependant, même en se libérant de ce formatage de la consommation qu'on pourrait traduire en « un fort pouvoir d'achat, ton objectif, te permettra de consommer beaucoup, donc d'être heureux et de réussir ta vie et en plus tu participeras à l'élan de croissance du pays et donc tu pourras être fier de ta vie » ; on reste bloqué dans la course à l'achat perpétuel, parce que tout ce qu'on possède finit par mourir, que ce soit l'armoire, la bouilloire, la voiture ou l'ampoule. On pense que c'est parce que les fabricants ne peuvent pas fabriquer des objets parfaits, on pense que certains composants meurent de façon naturelle, qu'il n'y a rien à faire. On pense que c'est parce qu'on n'a pas assez payé cher ou encore parce qu'on n'a pas été assez précautionneux. C'est faux. On pourrait faire tous les efforts du monde pour maintenir en vie ses collants, cette bouilloire ou cette ampoule, qu'ils finiraient par décéder. Non pas parce que tout doit mourir sur cette terre, mais parce que cela a été volontairement programmé afin de nous pousser à la consommation perpétuelle.

■ L'obsolescence programmée

L'obsolescence, c'est la péremption d'un produit non alimentaire.

L'obsolescence peut être technique : les progrès rendent obsolète l'usage de certains objets. La machine à écrire par exemple n'est plus utilisée parce que l'ordinateur offre bien plus d'avantages et d'aisance[41]. C'est donc une obsolescence justifiée, qui a des raisons techniques qu'on ne peut nier. Cependant les marques ont tendance à faire croire que leurs nouveaux produits rendent obsolètes techniquement les anciens (ou ceux de la concurrence). Elles font croire que les nouvelles fonctions du logiciel qu'elles proposent sont une véritable innovation dont vous ne pourrez pas vous passer après les avoir découvertes ; elles font croire que la taille de l'appareil est révolutionnaire ou que l'ajout d'un port supplémentaire sur une tablette est une véritable évolution qui surpasse tout ce que le domaine des tablettes a pu connaître. C'est évidemment faux. Si la fonction première de l'appareil est inchangée, qu'elle est au mieux améliorée, il n'y a pas d'évolution, donc pas de nécessité absolue de changer de modèle. Par exemple, les machines à laver n'évoluent plus depuis des années, quelles que soient les fonctions que les fabricants y ajoutent, le modèle mécanique de base est abouti, plus durable, plus réparable que ceux qui y ajoutent de l'électronique inutile.

Ne nous laissons pas épater par ces innovateurs de pacotille qui, sous prétexte d'opérer un changement mineur dans le produit crient à la révolution technique. Ce ne sont que des stratégies marketing, les vraies révolutions techniques sont rares et pas plus intenses qu'avant : le marketing est en revanche bien plus intense.

L'obsolescence peut être psychologique : le produit n'a pas connu de changement technique il n'y a pas d'innovation le relayant aux ordures et pourtant il est clairement obsolète.

41 Cependant la machine à écrire est de nouveau utilisée par les services secrets pour éviter les connexions ou traçages liés à l'informatique. Elle est aussi un objet vintage prisé, à des fins de décoration.

C'est le cas des vêtements : on pourrait porter des toges l'été ou mettre des capes l'hiver sans perdre de confort, en étant protégé, cependant personne ne le fait, à moins d'aller à une fête costumée. Il est donc question de mode dans cette obsolescence psychologique, de culture et d'habitude partagées par les groupes, imposant certaines normes vestimentaires ou des normes de consommation qui n'ont qu'une fonction sociale, identitaire, mais pas liée à des facteurs objectifs. Une norme de consommation objective serait par exemple de s'équiper de moustiquaire dans un groupe (dans un pays tropical) et pas dans l'autre (dans un pays nordique). Une norme d'influence du groupe non objective est par exemple de porter exclusivement des minishorts en été parce que la mini-jupe a été considérée comme obsolète par certains et comme personne ne porte de mini-jupe, personne n'osera donc en porter.

L'obsolescence psychologique n'est pas un phénomène nouveau, toutes les sociétés humaines ont leurs modes et celles-ci évoluent. Le vrai problème se situe dans la manipulation de l'obsolescence psychologique : les influenceurs de tous genres (médias et industries) ne cessent de jouer à remettre à la mode tel produit, ridiculiser tel autre produit ou tel look pourtant optimum un mois auparavant (cf les « fashion police » de certains magazines féminins...). Le look n'est jamais le bon, il faut donc acheter quantité de vêtements, passer un temps inconsidéré à la pratique vestimentaire et le résultat est catastrophique pour celui qui veut suivre la mode : les influenceurs lui disent qu'il n'est jamais assez bien, qu'il est toujours démodé, qu'il faut qu'il fasse des efforts. Le bonheur et la sérénité sont les ennemis des firmes : quelqu'un d'heureux se contrefout d'être à la mode, donc il est nécessaire de placer le dictat de la mode en un point très haut, impossible à atteindre et il faut culpabiliser celui qui « ne fait pas un effort » . Donc le drame est d'abord individuel, mais il est aussi mauvais pour la planète, étant donné le nombre de déchets qu'il produit.

De plus, la mode n'est pas que vestimentaire. Depuis des années, toutes les industries et firmes veulent profiter de cette surconsommation qu'engendre la mode : ainsi la décoration intérieure, les meubles, les voitures, les nouvelles technologies et même les maisons tentent de faire leur mode, afin que le consommateur rachète sans cesse tout ce qu'il possède. « C'est bon de changer », nous dit Conforama : on se permet de douter que changer d'armoire comme de chemise soit un bienfait pour nous et la planète... Il y a dans ce slogan une confusion entre l'apparaître, l'avoir et l'être : changer de déco ne changera pas la personne.

Quand bien même vous ne seriez pas influencé par la mode, que vous avez déjà décidé depuis longtemps de mettre au dernier plan votre rôle de consommateur et préféré vous atteler à vivre plutôt qu'à passer votre vie à gagner de l'argent pour le dépenser, vous serez quand même forcé de subir les affres de l'obsolescence et donc de consommer plus qu'il ne le faudrait. Parce que depuis les origines de la société de consommation, vers les années 1920, les firmes ont fait en sorte de programmer et imposer l'obsolescence.

L'obsolescence programmée consiste pour les industries à fabriquer des produits périssables même s'ils pourraient être durables : il s'agit de dénaturer les matières pour qu'elles



finissent par mourir plus vite que prévu, il s'agit d'inclure des fonctions ou des caractéristiques qui entrent discrètement en conflit avec les fonctions premières (et donc qui finissent par tuer la fonction première), il s'agit, dans les plans de l'objet, de le concevoir imparfait.

Cette forme d'obsolescence programmée a été initiée à grande échelle vers les années 1920 par le cartel des fabricants d'ampoules : il s'agissait de réduire la durée de vie de l'ampoule à 1000 heures. Les ingénieurs ont été priés de revoir les plans des ampoules afin qu'elles ne vivent que ce nombre d'heures définies ; des campagnes de publicité aux accents pédagogiques (mais mensongers) ont été lancées pour expliquer pourquoi il était sain et plus sécuritaire que les ampoules ne vivent que leurs mille heures ; les petits fabricants d'ampoules ont été discrètement menacés afin qu'ils s'alignent à ces nouvelles normes.

Et c'est ainsi qu'à présent toutes nos ampoules meurent, sans qu'on comprenne vraiment pourquoi et que cela nous paraît inhérent à la condition d'ampoule. L'ampoule est considérée comme indubitablement fragile et non durable.

Or, nous pourrions avoir des ampoules qui nous survivraient :

> En Californie, à Livermore, on célèbre un anniversaire on ne peut plus original : celui d'une ampoule en filament de carbone éclairant presque continuellement une caserne de pompier depuis 1901... On peut encore la voir briller grâce à une webcam (http://www.centennialbulb.org/photos.htm). Bien que sa vieillesse la fasse consommer énormément, elle est la preuve « vivante » qu'on pourrait avoir des ampoules à la durée de vie bien plus importante.

Mais l'ampoule n'est pas le seul objet qui pourrait être parfait :

> En 1940, Du pont de Nemours lance un bas de soie synthétique qui ne file pas. Il est résistant au point de pouvoir tracter une voiture en tant que câble. Mais il a été commandé aux ingénieurs d'y incorporer des gènes de mortalité : ils inclurent donc dans le bas des additifs protégeant soi-disant le nylon, mais qui le rendirent ainsi mortel. Ainsi, les bas d'aujourd'hui se filent après quelques utilisations ou au moindre choc, les rendant obsolètes parfois même après une seule utilisation, et cela quel que soit le prix qu'on y a mis.

Ainsi, toutes les industries, firmes, mettent leur créativité au service de la mort de l'objet : la batterie de l'iPod avait été programmée pour vivre uniquement 18 mois (ce qui a soulevé un procès) ; les générations d'ordinateurs Apple, sous le commandement implacable de Steve jobs, sont volontairement restreints dans leur nombre de ports, dans la possibilité de les améliorer ou de les réparer soi-même, bien que Wosniak ait insisté pour permettre aux utilisateurs d'avoir

de quoi rajouter au moins quelques barrettes de mémoire[42] ; General Motors s'était donné pour objectif de favoriser l'obsolescence afin que les clients changent de voiture tous les ans ; etc.

De notre point de vue de consommateurs, ces stratégies d'obsolescence programmée, ces volontés d'accroissement d'obsolescence psychologique sont intolérables. Cette corruption volontaire des produits afin de nous les faire racheter est un forcing à consommer, un forcing à polluer, sans compter tous les petits désagréments que cela nous occasionne (perte de temps à chercher une armoire de remplacement à celle qui vient de s'écrouler toute seule sans raison ; perte de temps pour trouver le transport qui convient ; perte de temps et de force à la transporter dans la maison ; énervement et perte de temps à la monter ; puis, 3 ans plus tard, re-énervement quand cette nouvelle armoire s'effondre également). Évidemment, l'éthique est bien loin de ces manœuvres d'obsolescence et ces techniques vont à l'encontre de l'humanité : s'il y a bien une « loi » que nous devrions tous suivre naturellement, c'est l'évolution. Ces techniques la contrent et pire encore, nous font régresser, sans que nous puissions nous y opposer : que les produits soient chers ou peu chers, l'obsolescence, l'empêchement des réparations ou de l'amélioration sont présentes. Les produits Apple sont la preuve qu'on peut dépenser des sommes folles sans pour autant avoir un produit durable : la marque les fera périmer dès le prochain modèle, générant au passage une pollution monstre (les composants électroniques des téléphones et ordinateurs sont extrêmement polluants), sans compter l'asservissement et l'exploitation des travailleurs localisés dans des pays ou les droits sont quasi-inexistants en leur faveur.

Comment justifient-ils ces politiques ? Comment peut-on justifier le fait de volontairement faire du médiocre, des produits volontairement imparfaits ou faillibles ?

Comme nous l'avons vu dans notre section « société de consommation », ces méthodes d'obsolescence sont justifiées par le fait qu'une forte demande pour des produits de consommation (forcée par des techniques d'obsolescence ou par un marketing sournois qui crée des frustrations pour pouvoir les combler) engendre une grande production, qui augmente le recrutement et rend les prix plus accessibles à l'ensemble de la population. Donc, sans l'obsolescence programmée, nous serions obligés d'acheter à prix fort et aurions moins d'emplois disponibles. Certains défenseurs de l'obsolescence programmée, certains agriculteurs volontairement pollueurs arguent également qu'ils n'ont pas le choix, que les gens ne veulent que des prix bas, donc qu'ils sont obligés d'opter pour ces modes de fonctionnement.

Cependant nous constatons que :

— Le chômage ne cesse de grimper et cela ne s'arrêtera pas, étant donné qu'on automatise les usines (ce qui est un réel progrès et permet de nous libérer de travaux-torture) et qu'on fait réaliser bon nombre de travaux dans des pays où la main-d'œuvre est moins chère et plus cor-

42 « les 4 vies de Steve Jobs », Daniel Ichbiah.

véable (moins de droits, statut à peine plus confortable que ceux des esclaves). Donc, qu'une forte consommation et donc une forte production engendre un bonheur pour la société à tous niveaux est totalement mensonger : on souffre à l'international et dans le pays avec des emplois souvent vides de sens et pénibles (le travail à l'usine) ; le chômage n'est pas vaincu, bien au contraire, il restera en expansion ; l'ultraconsommation ne rend pas non plus heureux.

— La production peu chère l'est non pas parce qu'elle est produite en grande quantité, mais parce qu'elle est corrompue : les steaks sont par exemple saturés de graisse ; les produits d'hygiène sont pleins de molécules malfaisantes (des pertubateurs endocriniens); les jouets premier prix se cassent ; tous les objets achetés finissent par engendrer des dépenses bien plus importantes.

Avant on avait une armoire pour la vie, parfois récupérée d'un héritage, et celle-ci tenait encore jusqu'a notre propre mort ; maintenant, l'armoire Conforama ou Ikea ne résiste pas à plusieurs déménagements et si elles arrivent à tenir six ans, c'est déjà un miracle.

Néanmoins, certains produits moins chers peuvent être de meilleure qualité que les confrères les plus chers : cela s'explique par l'absence d'additif ou autres composants inutiles, mais dont l'absence est préférable pour l'environnement comme pour nous-mêmes.

Donc, l'accessibilité à tous les produits est certes une réalité, mais au prix de notre santé parfois.

— La production chère ne l'est pas forcément par qualité et durabilité : parfois c'est juste une stratégie de vente très efficace (voir le chapitre précédent « prix haut », l'exemple de Cialdini des bijoux qui n'ont été vendus que lorsque par erreur la vendeuse a doublé leur prix) ou une façon d'atteindre la cible des consommateurs snobs consommant par ostentation ou tout simplement aux prises avec le biais « ce qui est cher est bien ». La production chère n'est pas pour autant sérieuse : Findus, qui est une marque de surgelé plus chère que le discount, a tout de même réussi à nous faire manger du cheval dans ses lasagnes, et tous ont pu constater que le trajet de la viande était totalement aberrant, traversant l'Europe par quantités d'intermédiaires, occasionnant des dizaines de trajets ultra-polluants en plus de ça.

— Le monde des objets est donc, à cause de ces stratégies d'obsolescence, condamné à la médiocrité, à l'imperfection or on pourrait avoir d'ores et déjà des produits parfaits.

— L'obsolescence programmée et psychologique est un frein à l'évolution humaine, une insulte aux compétences des ingénieurs, une aberration qui ne s'explique que par la volonté d'engendrer du profit, un fardeau pour l'état de la planète qui n'en reçoit que plus de déchets.

L'obsolescence nous a également formaté à d'autres niveaux :

— On ne distingue plus la vraie innovation et on se fait avoir en s'extasiant devant des innovations qui ne sont en fait que facultatives et tenant plus du gadget.

— On ne sait plus réparer, améliorer ou bricoler et nous ne voyons pas l'importance d'apprendre ces compétences étant donné que les composants sont plus chers que les produits intégraux neufs. De plus, il peut être très difficile (voire impossible) de trouver la pièce à remplacer chez certaines machines. D'autres machines sont conçues pour empêcher les réparations sans connaissances ou appareils de techniciens (par exemple des machines à laver trop élaborées empêchant l'accès à la vidange) ; d'autres encore sont bridées pour empêcher les améliorations ou l'augmentation de la durée (par exemple les ordinateurs Apple ; une tour PC peut par exemple facilement être améliorée en changeant la carte graphique ou en rajoutant de la mémoire).

— On sanctionne les apparences, considérant que celui qui est hors-mode par le choix de ses vêtements ou de son chez-lui « ne fait pas d'efforts », or il a fait certainement quantité d'efforts pour couper le cordon de la pression sociale, pression elle-même manipulée par les influenceurs. Ou il a peut-être juste d'autres préoccupations.

— On considère qu'il est normal qu'une ampoule ne vive pas plus de deux ans, qu'une armoire montre des signes de fatigue après un déménagement ou quelques années, qu'un portable se change tous les ans. On est à la fois dupé par ce que nous ont imposé les constructeurs et on reporte cette duperie en norme, se préparant à l'imminente mort des objets en permanence (d'où le renouvellement de sa voiture/son portable en prévention de cette mort à laquelle on nous a habitués).

—Actuellement, nous sommes dans une ambiguïté : nous savons qu'il faut éviter de jeter, donc nous culpabilisons si nous jetons, cependant ce n'est pas de notre faute. Mais les communications autour de l'écologie nous rappellent que c'est de notre faute, or on est cerné d'objets volontairement périssables. Donc, face à ce conflit mental, on abnégue et on continue de vivre comme on l'a toujours fait, quitte à subir la culpabilité. Cela dessert la notion d'écologie qui est donc injustement associée à un sentiment de culpabilité.

— On ne s'attache plus aux objets, ils n'ont plus d'histoire. En revanche, on s'attache à la marque, mais pour des raisons psychologiques (voir précédemment le chapitre « théâtre de la marque ») et des raisons d'engagement mental qui finalement n'ont que peu de rapport objectif avec les produits que la marque vend, ce qui témoigne de la réussite du formatage du client.

Ce qu'on retient de notre formatage de consommateur :

— Nous sommes conditionnés depuis des années et de génération en génération (parents voir grands-parents) à considérer que la consommation au-delà de ses besoins est une bonne chose pour la société. Cela a atteint son paroxysme dans les années 80/90 où le jetable était considéré comme « cool » et qu'il s'est mis à fleurir tout de sorte d'objet jetable (rasoir, appareil photo...).

— Nous sommes conditionnés à croire que pouvoir consommer à outrance nous rend heureux et accomplis.

— Comme la consommation est considérée comme un aboutissement, une récompense bien méritée qui sert en plus à faire tourner la société, nous avons donc pour objectif de toujours gagner plus d'argent pour y arriver.

— Nous pensons que nous consommons en fonction de nos propres décisions et de façon réfléchie : or des dizaines de courants d'influences manipulent nos désirs. On pourrait schématiser grossièrement ainsi :

les industries organisent le « coming out » de leur produit (par la pub, par l'événementiel ou en s'associant à des causes/d'autres produits/des concepts/des arguments d'autorité/etc.) > elles cherchent à susciter l'attention des médias > les médias relayent > les médias nous influencent > ceux qui ont été influencés par les médias nous influencent ; parallèlement, les gouvernements encouragent la consommation voire la consommation ostentatoire.

— Il a été volontairement créé par les industries et les firmes des courants de modes concernant tous types d'objets ; si l'obsolescence psychologique a toujours existé, elle a été volontairement suscitée pour des produits, qui de par leur prix, étaient logiquement durables (voiture, maison, meubles, déco intérieure, technologies…). Il fallait donc pour ces produits durables trouver des leviers psychologiques tels que la mode pour inciter à en changer régulièrement.

— Tous les objets sont volontairement conçus pour ne pas durer : c'est l'obsolescence programmée. Or on pourrait avoir depuis longtemps des produits très durables (cf ampoule, les bas…). Donc notre vision du monde des objets est erronée, car ils sont eux-mêmes sabotés en leur fondement. Nous pourrions vivre dans un monde beaucoup plus efficace, plus solide, moins médiocre, mais c'est impossible tant que les firmes souhaiteront faire un profit perpétuel grandissant.

— La société de consommation entre en conflit direct avec les préoccupations écologiques

de notre monde actuel : l'obsolescence psychologique et programmée sont un désastre, car elles obligent le consommateur à jeter des produits qui sont hautement toxiques pour l'environnement (les téléphones portables par exemple). De plus, les préoccupations écologiques visent les consommateurs, les culpabilisent, or il est impossible pour eux d'être plus soigneux, car les objets à leur disposition sont tous conçus pour être périssables. En résulte un conflit mental dont le résultat est souvent l'abdication et le refus de penser à ces causes écologiques, car elles ne sont associées qu'à des réprimandes injustes.

Contrer notre formatage de consommateur ?

— On ne peut pas s'arrêter de consommer totalement, nous avons besoin d'un toit pour nous protéger, de vêtements pour nous réchauffer, de nourriture, etc. Cependant il faut faire le tri dans ses besoins et être sincère vis-à-vis de soi-même : on a envie d'une machine à pain. Est-ce qu'on a vraiment besoin de celle-ci ? Ne peut-on pas essayer de faire du pain sans machine, avec les moyens du bord ? N'est-ce pas le fait d'avoir vu la machine en action et avoir goûté le pain produit chez un ami qui nous a donné envie de l'avoir ? Est-ce qu'on va vraiment utiliser cette machine, ou est-ce que cela va rejoindre la multitude d'appareils inutiles de la sorte ? Une question qui est assez intéressante à se poser, c'est de voir les outils qu'utilisent les professionnels : les cuistots n'ont jamais ce genre de produits. Seul le four est vraiment nécessaire. Un agent d'entretien n'a pas une quinzaine de produits différents, mais seulement deux ou trois. Les coureurs professionnels n'ont pas quantité d'appareils sur eux, le seul élément vraiment choisit avec soin, c'est la paire de chaussures, et ce n'est généralement pas un modèle ostentatoire. Une stratégie peut donc être d'essayer de faire « sans » les objets désirés afin de voir s'ils apporteront vraiment un plus ou non.

— Il faut distinguer la consommation normale de la consommation ostentatoire. On consomme quand on a un besoin et parfois, on consomme par ostentation. Pour le dire autrement, on a envie de « crâner », de paraître supérieur à autrui, arracher un « oh » d'ébahissement à son collègue de travail, se donner une autre image ou encore se mettre en mode « séduction ». L'ostentation est parfois un mal nécessaire : en entretien, le recruteur a tendance à juger sur les apparences physiques, donc il faut « en jeter » ; pour aller au-delà de ces biais de jugement, il semble nécessaire de considérer l'ostentation pour ce qu'elle est : celui qui se pare de marques luxueuses, qui a toujours le dernier modèle de smartphone avant que le téléphone précédent soit abîmé, celui qui a une voiture hors de prix se remarquant à des kilomètres a besoin d'afficher son « pouvoir », son « statut social » . Quand on a besoin d'afficher à autrui son prétendu pouvoir avec l'acquisition d'objets hors de prix, c'est qu'on n'est pas certain de la nature véritable du pouvoir acquis ou que l'élévation sociale n'offre peut être pas tant de supériorité qu'on l'aurait l'imaginé. Quelqu'un de certain de sa position, confiant quant à ce qu'il fait et peut faire,



serein quant à ce qu'il est devenu n'a pas besoin de le montrer par des signes ostentatoires. La Rolex n'est donc pas un signe de réussite dans la vie, mais une façon de combler un complexe d'infériorité ou de faire croire à autrui qu'on a réussi sa vie. À vous de voir si vous souhaitez jouer le jeu de l'ostentation ou non, mais pour beaucoup déjà le préjugé a été inversé et celui qui se pare de montres hors de prix et roule en 4X4 en ville est directement étiqueté de « gros connard » et est moqué, ridiculisé. L'ostentation en temps de crise peut même générer de la haine, donc certainement pas du respect envers son pouvoir, bien au contraire.

— Avoir envie de consommer tout le temps, être frustré de ne jamais avoir assez dans sa maison ou dans ses armoires alors que celles-ci sont pleines témoigne d'un manque, mais pas matériel. En achetant continuellement, on réussit à combler artificiellement un manque (d'amour, de reconnaissance), mais comme le manque n'a rien de matériel, la consommation ne le comblera jamais.

> « Dans ma profession [publicitaire], personne ne souhaite votre bonheur, parce que les gens heureux ne consomment pas. Votre souffrance dope le commerce. Dans notre jargon, on l'a baptisée "la déception post-achat". Il vous faut d'urgence un produit, mais dès que vous le possédez, il vous en faut un autre. L'hédonisme n'est pas un humanisme : c'est du cash-flow. Sa devise ? "Je dépense donc je suis." Mais pour créer des besoins, il faut attiser la jalousie, la douleur, l'inassouvissement : telles sont mes munitions. Et ma cible, c'est vous. » [43]

— On le verra plus tard, pour se débarrasser de tout formatage de la société de consommation, il faut nécessairement couper court à tout ce qui stimule ce formatage, entretient ce mal-être nécessaire à l'esprit de surconsommation : c'est-à-dire la télévision et bon nombre de magazines (en particulier les stéréotypés féminins et masculins) n'étant que des plaidoyers à cette société et vous forçant inconsciemment à adhérer à cette logique.

— La durée de vie d'un objet doit faire partie de ses qualités, et on doit vraiment encourager ceux qui nous permettent d'avoir des objets durables et sanctionner ceux nous qui vendent du périssable (l'achat-encouragement n'étant pas égal à un surplus de consommation, mais juste donner la priorité à ces objets s'il venait à vous manquer quelque chose). Encore faut-il savoir ceux qui vivront longtemps… Pour cela, n'hésitez pas à crier votre amour de cette assiette qui a plus de 20 ans, déconseiller cette bibliothèque qui flanche déjà au bout de deux ans, etc. Internet et tous ces avis sur les objets devraient pulluler de ces témoignages de durabilité ou d'obsolescence manifestement programmée.

43 *99 francs,* Frédéric Beigbeder

— Concernant les nouvelles technologies, préférez les supports qui peuvent être améliorés par vos soins, à savoir la bonne vieille tour PC ; les smartphones sont des gadgets chronophages, addictifs en plus d'être des traceurs de votre activité et de vos déplacements. Préférez un vieux (parce qu'ils sont plus solides) téléphone portable non tactile, c'est plus sain à bon nombre de niveaux. Si vous voulez rester maître de la technologie que vous utilisez et qu'elle ne vous desserve pas ou serve à exploiter vos données, le seul moyen est d'apprendre les bases élémentaires de l'informatique et de prendre des bonnes habitudes sur internet (on oublie tous services liés à Google par exemple, on favorise le travail hors ligne, etc.). Ce n'est pas un apprentissage si compliqué que cela en a l'air, le plus dur est de s'y mettre.

— *Do it yourself…* Si vous avez du talent au bout des doigts, prenez le temps de l'entretenir : bricolage, récupération, couture, jardinage, cuisine… Toutes ces pratiques de grand-mère et de grand-père ne sont pas que des passe-temps, ils ne sont pas qu'une façon d'être créatif dans son quotidien ou de s'occuper, ils sont également un doigt d'honneur à la société de consommation. Il n'est pas question ici de vivre comme nos ancêtres, mais de mettre en œuvre nos compétences spécifiques pour nous-mêmes, notre famille, nos amis. Faire soi-même son hachis parmentier, ne serait-ce que pour un repas entre amis dans la semaine est une façon de dire merde à Findus ; retaper et relooker une vielle armoire solide héritée d'une vieille tante, c'est économiser 4 ou 5 armoires fragiles qu'on aurait du acheté autrement, c'est économiser du temps et de l'énervement, c'est dire un grand Non à Ikea et à Conforama et c'est gagner de la fierté, du contrôle sur sa vie ; réussir à faire pousser ses propres légumes, c'est retrouver le goût ; etc.

Exercer ses compétences pour soi-même permet de retrouver du sens, car c'est reprendre le contrôle de son environnement, ne serait-ce que sur un domaine. Mais c'est encore mieux si on en fait profiter les autres : aider un ami nul en informatique, lui expliquer pourquoi son PC tombe en rade tout le temps peut lui éviter des achats inutiles ou pire encore, qu'il se laisse à la facilité en achetant un Apple. Aider et apprendre à l'autre à réparer sa voiture, sa machine à laver aide à reprendre le contrôle. Comme la loi de réciprocité est forte, il y a fort à parier que ceux que vous aiderez avec vos compétences particulières, vous aideront en retour, vous apprendront d'autres compétences.

Certains médias parlent du troc de compétences, d'aides, comme des initiatives de bisounours. La solidarité et l'entraide seraient des stratégies naïves, réservées aux grands enfants loin du cynisme et de la dépression parisienne.

C'est un jugement qui manque cruellement de perspective : le cuisinier amateur passionné, faisant profiter toute sa famille et ses amis crée non seulement des liens entre ces derniers, mais chacun de ses plats sont des ventes de moins pour les surgelés. Le cuistot, n'utilisant que des aliments de base non transformés est un rebelle qui s'ignore peut-être, mais le résultat est là : il ne participe plus au marché agroalimentaire bourré de saloperies. Le bricoleur, celui qui se plaît à transformer des tonneaux en fauteuil ou à se faire un bureau avec une armoire cassée n'a



plus besoin d'aller se perdre à Ikea ou à Conforama. Le PCiste sous GNU/linux qui convertit avec succès son entourage, lui donne des bonnes bases et des bons enseignements, est l'ennemi des corporations informatiques qui font des fortunes sur les pratiques des noobs. Donc, être un « bisounours » qui applique ses compétences à son quotidien et à celui de son entourage, empêche pour un domaine, l'emprise de la société de consommation, il met en fuite notre exploitation. En cela, c'est un résistant pacifiste et solidaire, qui change le monde à son échelle. Et c'est clairement admirable.

— Il faut donc acheter le moins possible et apprendre la débrouille. La crise force bon nombre d'entre nous au système D, voyons cette situation comme une opportunité de devenir plus qu'un simple consommateur, mais un être plus indépendant, plus solidaire, moins sous l'emprise des firmes. Certes, l'arrivée au chômage par exemple peut être un traumatisme, mais c'est l'occasion où jamais de changer ses habitudes : consommer moins, mais mieux (en faisant la cuisine), apprendre des compétences qui nous plaisent et nous servirons au quotidien, renouer avec la solidarité et pourquoi pas profiter du temps disponible pour s'engager à certains combats…

— Un point sur la solidarité : il ne s'agit pas là de se mettre à aimer tout le monde, de jouer à sœur Theresa ou de se prendre pour Jésus. On peut être solidaire avec des personnes qu'on déteste, on peut s'échanger des procédés sans amitié, on peut respecter autrui sans pour autant être en accord avec sa vie. Au travail par exemple, on arrive bien à travailler en groupe avec des personnes radicalement différentes de nous, on peut mener à bien des gros projets sans forcément se lier d'amitié, on arrive à avancer même avec des gens qu'on n'apprécie pas sur tous les plans. Alors on devrait pouvoir le faire hors travail, dans nos vies respectives.

— Évidemment, Internet est une manne de renseignements pour lutter contre la société de consommation et changer par le bas. Cependant, on a tendance à imaginer que ces révolutions tranquilles demandent beaucoup d'investissement, qu'elles demandent des grands efforts voire l'abandon total du confort et une perte d'avantages. C'est faux. Ne plus acheter de plats surgelés types Findus nécessite juste de l'entraînement et l'acceptation de passer un quart d'heure de plus dans sa cuisine chaque jour. Ne plus acheter de produits de nettoyage toxiques, chers et inutiles servant uniquement des firmes nécessite approximativement 5 minutes par mois et fait économiser des dizaines d'euros (la fameuse astuce du vinaigre blanc).

Parfois ça demande juste l'effort d'arrêter une pratique : par exemple, arrêter d'acheter des bouteilles d'eau alors qu'on a de l'eau courante potable (il suffit de la mettre au réfrigérateur pour qu'elle ait un bon goût ; de plus un réfrigérateur plein consomme moins, donc remplissez de bouteille/de gourdes d'eau du robinet). Ces changements d'habitudes et de pratiques sont chacune d'entre elles des doigts d'honneur faits aux firmes nous exploitant, nous abusant. Cela

n'a rien de bisounours, car si tout le monde se mettait à changer quelques habitudes ou partager ses compétences à ses proches, le monde serait positivement bouleversé. On suppose d'ailleurs que c'est déjà le cas, et cette crise n'est peut-être pas si négative qu'elle le paraît : que la croissance cesse est peut-être la meilleure chose qui puisse arriver pour nous et pour la planète, pour peu qu'on s'y adapte et qu'on démonte au passage nos formatages.

On a parlé également de toutes ces thématiques commerciales sur le blog ou en vidéo, à ces adresses :

- http://hackingsocialblog.wordpress.com/2014/09/22/lingredient-secret-dun-marketing-reussi-est/
- http://hackingsocialblog.wordpress.com/2014/01/30/chomage-solution-crise/
- https://hackingsocialblog.wordpress.com/2015/03/25/lobsolescence-planifiee-horizon-by-night/

L'AUTORITÉ DES MÉDIAS

« Pour qu'un message publicitaire soit perçu, il faut que le cerveau du téléspectateur soit disponible. Nos émissions ont pour vocation de le rendre disponible. C'est à-dire de le divertir, de le détendre pour le préparer entre deux messages de pub. Ce que nous vendons à Coca-Cola, c'est du temps de cerveau disponible. » Patrick Le Lay, ex-PDG de TF1

« Temps passé devant la télévision des 4ans et plus : 3h50 par jour ;
temps passé devant la télévision des 50 ans et plus : 5h02 par jour » Source Médiamétrie : http://www.mediametrie.fr/television/communiques/l-audience-de-la-television-en-2012.php?id=789#.UOvO1aBxHTo

Avant toute chose, parlons de ce dont nous n'allons pas parler dans cette section médias :

- nous n'allons pas parler de tous les types de médias : nous ne parlerons presque pas des journaux, de la radio, des magazines et des médias sur Internet. Nous parlerons principalement du média télévision, même s'il nous arrivera d'aborder d'autres médias, partageant certaines mêmes visées ou mécanismes.

- nous ne parlerons pas des fictions diffusées ou produites par la télévision : nous parlerons des programmes étiquetés « réel », que ce soit les journaux télévisés, les débats, les reportages, la téléréalité, certains divertissements...

Si nous nous centrons sur le média télévision, ce n'est pas pour autant que nous ciblerons toutes les chaînes, tous les contenus, toutes les pratiques, toutes les personnes qui y travaillent : une même chaîne peut produire le pire comme le meilleur, des chaînes totalement différentes peuvent partager des mêmes pratiques condamnables sur un même point (par exemple, le traitement d'un sujet dans un JT) et pourtant proposer quelques bons contenus dans l'une, et des contenus pires que tout dans l'autre. À ce titre, France 2 est un bon exemple de l'ambivalence d'un média : on y trouve des documentaires, des reportages excellents, bien sous tout rapport, comme le pire des programmes et les pires des pratiques.

Autrement dit, difficile de généraliser et d'accuser toute la télévision, tous les journalistes, tous les acteurs d'un média, tous les mécanismes d'un média, c'est pourquoi nous opterons un angle centré sur les mécanismes, les pratiques « nuisibles » : ces rouages problématiques peuvent être autant alimentés sans éthique que combattu au sein même de la télévision, d'une chaîne, d'un média. La télévision n'est pas une structure où tous les éléments seraient en accord, où tous iraient dans la même direction et produiraient la même chose avec la même visée. Il existe aussi des bons journalistes, des bons réalisateurs, des bons reporters, des bons programmes, donc il ne s'agit pas, avec cette section, d'accuser tout le monde et tout ce qui est produit.

De plus il est à noter que comme tout message, le téléspectateur ne va pas le recevoir d'une même façon selon une multitude de critères qui peut caractériser le moment où il va regarder la télévision : cela va dépendre de ces caractéristiques intrinsèques, comme son âge, ses préoccupations, sa capacité d'esprit critique ; cela va dépendre du contexte dans lequel il regarde la télévision, à savoir s'il s'y installe attentivement ou si la télévision fait office d'écran de veille et qu'on la regarde sans la regarder ; cela va dépendre du temps qu'il y passe et la concurrence qu'il y oppose (c'est toute la différence entre le spectateur qui regarde la TV mais qui passe plus de temps à lire et celui qui n'a de culture que grâce à la télévision).

Cependant, quelles que soient les pratiques du téléspectateur, dès lors qu'on dépasse les 45 minutes de visionnage par jour, la télévision aura des effets, tout simplement parce que l'attention ne peut pas se maintenir à la perfection passé les 45 minutes, donc que l'esprit critique ne sera pas aussi efficace, la perception n'arrivera plus à tout capter. À 4 heures par jour, le téléspectateur est imbibé du monde télévisuel, il y a forcément un impact sur son monde mental, quelles que soient ses capacités de résistance.

C'est pour cette dernière raison que nous nous centrons sur le média télévision : au vu de l'intensité de son utilisation par la population, il est important de voir les messages qui y sont délivrés, la façon dont ils sont délivrés, leurs conséquences, les formatage induits par leurs différentes mécaniques. La critique des médias, surtout de la télévision, est courante, même par les acteurs qui y exercent ; en cela certains pourraient dire « à quoi bon relever ce qui a été déjà relevé par des dizaines d'intellectuels ou spécialistes ? » ; ils pourraient également dire « à quoi bon s'acharner puisse que le média télévision est en train de mourir, que les personnes abandonnent ce média pour internet ? » . Nous n'allons pas que critiquer le média télévision, nous critiquons ces mécanismes, ses effets sur certains points ; or ces mécanismes on les retrouve aussi à présent sur le Net, certains Youtubers ont déjà recyclé ces mécanismes nuisibles avec brio et exploitent le filon comme peut le faire n'importe quelle chaîne-poubelle traditionnelle. Il nous semble donc important de reconnaître les mécanismes nuisibles, les façons de faire problématique pour les contrer, quelle que soit la forme du média qu'on affectionne. Pour cela nous allons d'abord les expliquer, voir quels sont nos biais en jeu, et comment on peut recycler ces mécanismes, les transformer, en jouer pour lutter contre eux ou se réapproprier une maîtrise de notre « temps de cerveau disponible ». Plutôt qu'une visée de critique, nous avons une visée pragmatique, alliant recyclage de concept et hacking social. L'idée est de chercher à s'émanciper, à se rendre autonome des exploiteurs de notre attention (ou de notre inconscient), quels qu'ils soient.

@MÉDIAS/PUBLICITÉS

> « Je suis publicitaire : eh oui, je pollue l'univers. Je suis le type qui vous vend de la merde. Qui vous fait rêver de ces choses que vous n'aurez jamais. Ciel toujours bleu, nanas jamais moches, un bonheur parfait, retouché sur Photoshop. Images léchées, musiques dans le vent. Quand, à force d'économies, vous réussirez à vous payer la bagnole de vos rêves, celle que j'ai shootée dans ma dernière campagne, je l'aurai déjà démodée. J'ai trois vogues d'avance, et m'arrange toujours pour que vous soyez frustré. Le Glamour, c'est le pays où l'on n'arrive jamais. Je vous drogue à la nouveauté, et l'avantage avec la nouveauté, c'est qu'elle ne reste jamais neuve. Il y a toujours une nouvelle nouveauté pour faire vieillir la précédente. Vous faire baver, tel est mon sacerdoce. Dans ma profession, personne ne souhaite votre bonheur, parce que les gens heureux ne consomment pas. »[44]

Rares sont ceux qui apprécient la publicité et la regardent avec attention. Pour la plupart d'entre nous, elle est évitée en zappant frénétiquement, en s'affairant loin de l'écran, en s'occupant à d'autres écrans, etc.

44 99francs, Frederic Beigbeder

Mais parfois, sans qu'on comprenne pourquoi, on reste devant, prenant conscience à retardement de notre apathie face aux pubs. Quelle que soit la stratégie d'évitement, ces apparents succès, il est déjà trop tard, la pub a fait son travail de sape.

La pub n'a pas besoin de notre conscience pour s'infiltrer en nous : elle use de notre inconscient et ses automatismes pour se glisser à travers nos représentations, nos souvenirs, et elle s'installe en y imposant des désirs.

On aurait pu placer cette section dans « commercial» , mais cela aurait ignoré les liens tenus entre les médias et la publicité. La pub n'est pas qu'un interlude pénible pour le média et les spectateurs, elle est le but, la finalité des programmes comme nous allons le voir dès à présent.

@MÉDIAS/PUBLICITÉS/SES RAPPORTS AVEC LES MÉDIAS

Pour exercer et perdurer, les médias ont besoin d'argent : leur financement se fera par abonnement, par un achat direct, par le biais de subventions gouvernementales (chaînes nationales) et enfin par la publicité et différentes alliances ou liens de propriété avec des groupes privés.

Les médias dépendent de ces financements et c'est loin d'être sans conséquence sur leurs pratiques, sur leur façon de traiter l'information, sur leur autocensure, sur leur choix de programmes ou d'articles.

La publicité serait-elle un mal nécessaire ?

Quel que soit le média qui se finance un minimum via la publicité, il doit obéir à certaines obligations que ce financement implique : il ne doit pas contrarier les annonceurs (les fournisseurs de publicités) et faire en sorte que les annonceurs soient satisfaits de leur alliance notamment en leur offrant une cible. C'est l'alliance minimale, mais déjà elle implique beaucoup le média :

- Il faut que la publicité ait une certaine cohérence avec les programmes qui les encadrent : donc cela implique que certains programmes soient considérés comme nuisibles ou gênants pour l'annonceur. C'est-à-dire tout les programmes sérieux, les documentaires, toutes les émissions qui couperaient les envies de consommer ou tout ce qui pourrait éloigner de l'écran.

- Il faut que la pub atteigne sa cible, donc que le média la place au bon moment. Il faut donc pour le média avoir un public large, qui ne répugne pas à consommer ou qui se fera influencer facilement pour influencer ensuite celui qui a le portefeuille (on pense ici aux enfants).

- Plus il y a de monde devant l'écran plus les annonceurs payeront chers pour diffuser leurs publicités : récemment, TF1 a battu un record de vente d'un espace publicitaire : 160.000 euros, pour un espace publicitaire de 30 secondes diffusé avant la rencontre France-Ukraine du 15 novembre 2013[45]. Si le média veut beaucoup d'argent, il cherchera à faire toujours plus d'audience.

45 http://www.20minutes.fr/television/1242833-20131028-tf1-vendu-spot-publicitaire-plus-cher-lannee

C'est ce qui explique la course à l'audimat : il ne s'agit pas d'être populaire par fierté de ses programmes, il s'agit de gagner le plus d'argent possible via les annonceurs. On le verra très largement, il est bien plus aisé et plus efficace pour les médias d'exploiter des failles, des automatismes, des biais (donc de nous manipuler) pour nous scotcher devant l'écran plutôt que de tenter de nous séduire avec des programmes intéressants.

- Le média ne doit pas annoncer sa couleur politique ou s'engager à des causes qui dérangent une partie de la population. Ce n'est pas une question de déontologie, il s'agit là encore de ne pas faire fuir les annonceurs : on sait très bien que certaines chaînes penchent véritablement plus à droite et d'autres plus à gauche.

- Les messages diffusés par le média ne doivent pas entrer en trop grande contradiction avec les messages de la publicité. La provocation légère est tolérée jusqu'à un certain niveau, elle est acceptée si elle rentre dans un cadre humoristique. Mais le média ne s'attaque pas sérieusement aux histoires concernant les marques, à celles des groupes privés qui les financent, et plus globalement il ne s'attaque pas à la société de consommation : les médias font partie intégrante de la mécanique de cette société, ou du moins cette mécanique leur est obligatoire du fait de leurs alliances, donc ils ne peuvent scier la branche sur laquelle ils sont assis.

Rien qu'avec ces exigences minimales dues à l'alliance pubs/médias, on a des dizaines de facteurs réduisant drastiquement les possibilités médiatiques et journalistiques, favorisant une forte autocensure et orientant le média vers une certaine direction. Le média dont le financement provient de la pub, de groupes, du gouvernement, d'activités précises sera dépendant des orientations et souhaits de ceux-ci. Récemment, le Figaro a été moqué parce qu'il n'a pas parlé des affaires Dassault (son propriétaire) pourtant relayées dans tous les médias[46] ;

Mais cela peut être pire.

Le média, plutôt que de choisir une alliance « minimale » avec les annonceurs, peut s'associer totalement avec ces sources de financement, fusionner avec les objectifs des marques fournissant la publicité et mettre un point d'honneur à avoir une ligne de conduite totalement dédiée à l'efficacité de la publicité. La transmission d'informations est alors manipulée, transformée pour devenir un moyen de gagner plus d'argent. Informer n'est plus le but, c'est une façon de faire de l'argent, alors qu'importe le traitement de l'information, pourvu qu'il rapporte et laisse du « temps de cerveau disponible pour coca » .

Cette alliance maximale avec les annonceurs, c'est le zéro éthique bien connu de TF1 : c'est coca qui dicte sa politique et coca veut du temps de cerveau disponible. Évidemment, d'autres chaînes suivent cet exemple, avec plus ou moins d'intensité, par exemple M6, Direct 8 et même parfois France Télévisions pour certains programmes. Cette forme de fusion/soumission avec les objectifs des marques s'exprime de différentes manières :

46 www.franceinfo.fr/emission/info-medias/2014-2015/infos-medias-du-19-11-2014-19-11-2014-07-25

- Les programmes sont conçus non pas pour être intéressants, pour informer, pour réfléchir ou par volonté de créativité, mais pour inciter à rester devant le plus longtemps possible (et donc d'augmenter le temps passé devant les pubs) : pour cela, il s'agit d'attirer l'attention et la maintenir sans trop la fatiguer. Et ce qui retient le plus facilement notre attention sont des stimulus qui parlent à notre cerveau primitif : sexe, sang, problématiques liées à la défense du territoire (jeux de compétition, sport de compétition, insécurité, immigration), nourriture et tout ce qui génère des émotions vives. Ce sont des sujets qui attireraient aussi les animaux, car ils ont trait à la survie ; ici, ils sont juste légèrement sublimés, aseptisés de leurs traits primitifs pour être acceptables à l'égo humain. Évidemment, ces thématiques sont traitées par des dizaines de techniques différentes pour exploiter notre attention, même aux plus intelligents d'entre nous (nous aurons très largement l'occasion de revenir dessus).

- Le programme doit attirer l'attention, mais ne pas solliciter des fonctions supérieures de notre cerveau, parce que faire appel à nos fonctions supérieures entraverait l'infiltration de la publicité. Les informations complexes dont il faut parler (parce qu'elles font l'actualité, parce que les autres médias en parlent) sont simplifiées, vulgarisées au point d'être tronquées et elles sont surtout transformées en spectacle : ainsi le choix des informations diffusées se fait en fonction du spectaculaire, des images, de la capacité de l'histoire à retenir l'attention. Là encore, on transforme des informations qui auraient pourtant pu être traitées par nos fonctions supérieures, en un agrégat d'informations qui se cantonnera à parler à nos fonctions primitives d'animaux.

C'est une des raisons qui poussent certains activistes à se mettre les seins nus, faire des campagnes-chocs et, globalement, à être spectaculaire : sans cela, aucun média ne parlerait de leurs combats.

Les médias écartent donc les questions qui ne sont pas spectaculaires, qui n'ont pas d'images impressionnantes, qui traitent de problématiques nécessitant de prendre son temps ou qui ne parlent pas à toute la population. Par exemple Anonymous a un temps attiré les médias : car les manifestations masquées et les images du site du FBI « Down » offraient un bon spectacle, c'était une nouveauté. Puis les images ont été les mêmes, donc cela n'avait plus d'intérêt pour les médias. Il en est de même pour les Pussy Riots, dont le déguisement dans le cadre d'une église était intéressant à montrer, mais leur enfermement sans images sans intérêts pour le média télévisuel.

Qu'importe le fond, qu'importe la puissance des révélations, ce qui compte ce sont les images et leur spectacle : Snowden a beau révéler et prouver des faits gravissimes pour une très large partie de la population, tant qu'il ne dansera pas la java les fesses à l'air dans une cathédrale ou qu'il ne se baladera pas avec un lama dans le métro, il n'aura pas d'intérêt pour les médias.

À noter que lorsque l'actualité est relativement calme, la télévision peut également dramatiser un sujet qui est tout sauf dramatique, par exemple en transformant l'afflux de personnes allant à la plage en « la prise d'assaut des plages pour combattre la chaleur » (cf https://hackingsocialblog.wordpress.com/2014/11/11/la-france-a-peur/) .

- Toujours dans cette volonté de laisser le cerveau disponible pour la pub, certains programmes/articles sont des amorces à la volonté de consommer toujours plus, des préparations mentales pour avoir soif d'achat, des injonctions masquées à voir en l'achat la solution à certaines problématiques. Ces programmes transmettent en filigrane les idéologies liées à la société de consommation et guident les cerveaux sur la « bonne » voie : TV-achats, jeux avec argent/produits à gagner, émissions de conseils liés à des produits, programme/article lié aux modes, tests/critique de produits… Tous ces programmes suscitent l'envie, le désir, la volonté d'avoir de l'argent pour le dépenser, mais agissent également sur des pendants négatifs : culpabilité de ne pas être à la mode, de ne pas être à jour point de vue high-tech, de ne pas prendre assez soin de sa maison, sa déco, son hygiène ; ils génèrent de la frustration, de la jalousie et centrent le point de vue des spectateurs sur eux-mêmes. L'image du spectateur, le jugement qu'il retire de lui-même est forcément déficient, car les modèles sont impossibles à atteindre étant donné qu'ils sont mis en scène. Donc, il ne lui reste que l'achat pour combler ces manques que le média et la publicité ont créés conjointement. Cependant, ces manques ne seront jamais comblés, car tout sera fait pour les perpétuer et les médias ont un rôle prépondérant dans la culture de ces manques, nous touchant consciemment ou inconsciemment.

- La société de consommation a ses ennemis, donc le média allié à celle-ci luttera aussi contre eux : l'écologie (non politisée) ne sera traitée que dans ses versants négatifs, c'est-à-dire par le biais d'interview d'extrémistes écolos capables de vous haïr, parce que vous vous trompez de poubelle pour le recyclage, par la mise en avant de toutes ces taxes que l'écologie impose, par les décroissants extrêmes vivants comme au moyen âge, par les femmes débordées de tâches ménagères de par leur choix écolo (couches lavables, culture de la nourriture, cuisinant perpétuellement), en montrant les écolos comme des gens atypiques, marginaux ou fous.

Les banlieues et ses habitants seront vus comme une menace pour la sécurité, on n'y traitera que des dealers, des extrémistes, on n'y montrera que les seringues qui y traînent et les victimes de tournantes. Les trois quarts de la population y vivant tranquillement, avec pour certains des modes de vie solidaires qui mériteraient qu'on s'y intéresse de très près seront ignorés : cela s'explique aussi par le fait que les gens tranquilles, menant des initiatives positives ne sont pas spectaculaires, ils ne fournissent pas d'images dramatiques/sanglantes/délirantes, donc ils n'ont pas d'intérêt médiatique.

Globalement, toute personne sage, menant sa petite révolution sans heurt ni provocation, étant solidaire et tolérante n'aura strictement aucun intérêt pour les médias bien que son apport pour la société à ses alentours immédiats soit énorme : au mieux, on traitera celui qui monte une association de troc de « bisounours » , car il est mal vu d'être pacifiste et le média se moquera de son espoir en l'humanité, de ses essais pour trouver des alternatives à la société de consommation. Cette dénégation du « bisounours » s'explique par le dédain de ceux qui ne font pas de spectacle-choc (donc qui sont inintéressants d'un point de vue médiatique), par défense inconsciente de la société actuelle (parce que le journaliste ou l'acteur dans le champ médiatique peut y être parfaitement à son aise), par fatalisme et misanthropie, parce qu'il est de bon ton d'être cynique et de ne croire en rien, par croyance autoritariste (« on ne change rien sans être violent » ou « l'homme est un loup pour l'homme »).

Est-ce que les journalistes sont conscients de la fervente défense de notre société de consommation, du capitalisme et libéralisme dont ils font preuve en enquêtant de la sorte ? Nous en doutons. Si certains sont clairement défenseurs de la société actuelle, d'autres ne font qu'exprimer la tendance du milieu dans lequel ils sont plongés, ils se soumettent involontairement à ce que leurs supérieurs attendent d'eux, ils sont relativement aveugles et ignorants concernant les populations avec lesquelles ils ne vivent pas (c'est-à-dire tout ce qui n'est pas accolé au milieu journalistique), ils sont conditionnés par les pratiques de leur milieu, de leurs collègues, ils ont fait leurs les objectifs et codes de leur environnement et, inconsciemment, ils transposent donc leur environnement et ses codes. C'est pourquoi les journalistes sont tant détestés par certains à présent, car ils sont bien loin du quotidien des vies d'une très grande partie de la population, ils paraissent déconnectés de ce qui est essentiel à bon nombre d'entre nous. De plus, la population a tendance à généraliser et voit en « les journalistes » ceux pour lesquels elle a une image, c'est-à-dire les présentateurs des JT, les présentateurs de reportage : cela occulte tout un monde journalistique plus proche de la population, comme les journalistes locaux.

N'oublions pas que ce qui détermine le média, le dirige en coulisse, est le profit. Ce profit s'obtient par les recettes publicitaires, donc le média est guidé par les volontés des annonceurs et s'allie plus ou moins fortement avec eux. La publicité n'est pas un facteur secondaire déplaisant entre les articles ou programmes, elle est l'objectif, et elle dicte les articles et programmes.

■ L'exemple des magazines de genre

[Vous pouvez également lire ce passage sous forme d'article illustré :
https://hackingsocialblog.wordpress.com/2014/08/26/vous-meritez-mieux-que-ces-magazines/]

Nous avons comptabilisé le nombre de publicités contenues par les magazines féminins et masculins, les sujets présents (nous avons par gentillesse, considérés que tout ce qui n'était pas lié à la vente de quelque chose était un sujet, ce qui comprend également les pages astro, les recettes de cuisine ou les jeux types mots croisés), et les « faux sujets » , dont le seul vrai message est « achetez » (les « must have » , les guides, les conseils de produits, les photos de mode, de style….) :

Femme actuelle n*1510 du 2 au 8 septembre 2013 :
28,46 % de sujets
29,26 % de pubs officielles
42,28 % de pubs non officielles
On a donc 71 % du magazine consacré à la consommation : que consommer, ce qui est en vogue, ce qu'il faut acheter, ce qui va apporter à votre look, etc…

Elle n*3530 du 23 au 29/08/2013
19,4 % de sujets
29,85 % de pubs officielles
49,25 % de pubs non officielles
On a donc pour *Elle* un pourcentage de publicités encore plus énorme : 79 % consacrés à l'unique consommation, toujours dans les mêmes thématiques de l'apparence traitées par *Femme actuelle* (maquillage, habillement, soin esthétique…)

Les magazines masculins ne sont pas en reste :

FHM septembre 2013
57,14 % de sujets
16,33 % de pubs officielles
26,53 % de pubs non officielles
On a donc un pourcentage de publicités assez important : 42,86 %

Men's Health n°56
63,72 % de sujets
16,81 % de publicités officielles
19,47 % de publicités non officielles
Le pourcentage total de publicités reste aussi très important : 36,28 %

On a donc ici une forte alliance avec les annonceurs, manifeste, prouvée par le taux important de pub officielle et le taux des pubs masquées encore plus important.

Mais au-delà de cette alliance, il y a également une mécanique commerciale identique à ce qu'on a pu voir au chapitre précédent, à quelques nuances près : il s'agit de combler des manques, de fournir des solutions à des peurs, des angoisses, non pas par des produits, mais par de l'information. Et, de ce qu'on a pu comptabiliser, ces solutions informationnelles mènent très clairement à des produits.

Anne Streiger, ayant été journaliste pour des magazines féminins et masculins durant plusieurs années, nous explique quelle corde on fait vibrer dans les féminins :

> « On joue sur la peur ancestrale de la solitude, l'angoisse de ne pas être aimable, la hantise d'être le contraire de la « fille idéale » : moche, rejetée, transparente et désespérément seule. Cette presse appuie là où ça fait mal aux jeunes femmes : leur frustration sentimentale, leur mal-être physique et social. »[47]

Ce genre de magazine exploite donc les peurs et les angoisses, mais ce n'est pas ce qu'il y a de plus grave car qui n'a pas un jour cherché secours dans des livres-coaching, dans une émission ou un article ? C'est une pratique courante, parfois très saine lorsque le livre/l'article/l'émission apporte de l'apaisement, de vraies idées pour faire face à une situation, et des solutions qui aident à nous construire de meilleures défenses ou armes, qui fait repenser la problématique sous un angle plus profitable. Cependant les magazines féminins/masculins n'ont pas d'intérêts à solutionner définitivement nos angoisses, car c'est leur source de revenus. Que ce soit volontaire ou non, les magazines de ce genre produisent deux effets sur nous :

- Par empathie, par identification, la lecture d'article tel que « je stresse, mais je me soigne » fera se croire stressé et devant appliquer ces « soins » , même si on n'est absolument pas stressé. C'est un effet courant que connaissent les étudiants en médecine ou en psychologie : à lire et à chercher à comprendre des pathologies, des problèmes, on se trouve toute sorte de problèmes. Il est très facile de prendre la mesure de ce phénomène : prenez au hasard un dossier santé sur *doctissimo*, après lecture de ce dossier, vous vous trouverez tout un pèle mêle de symptômes liés à des maladies graves, et cela même si vous allez très bien. À cause de ce phénomène et des articles centrés sur bon nombre de problématiques, le magazine participe volontairement ou involontairement à la création de toute pièce (ou le renforcement) de ces problématiques chez son lecteur.

Rappelez-vous : « on est ce que l'autre dit que l'on est ». C'est exactement ce que font les magazines sexués : ils sélectionnent des problématiques (sexe, couple, apparence physique, santé…) et nous les prenons pour nous.

47 *la vie sexuelle des magazines*, Anne Streiger

Or, pour la sexualité par exemple, Anne Streiger raconte que les journalistes s'inspirent de leur vie privée, de celle de leur entourage ou encore cherchent dans l'exceptionnel : par exemple les couples « libres » où chacun trompe l'autre, vivant parfois séparément. L'article en fait un mode de vie banal et pérenne, il valide cette pratique comme une norme sociale acceptable et profitable, que tous les couples peuvent adopter. Ce que l'article ne dit pas, c'est que le couple interviewé pour l'occasion a rompu peu de temps après. Il en est de même pour toutes les pratiques sexuelles : sado-masochisme, triolisme, échangisme… Elles sont présentées comme normales, habituelles, quotidiennes. Si cela permet d'accroître de la tolérance envers ces pratiques, cela les présente également en tant que norme à suivre pour avoir une sexualité normale. Le « je dois le faire parce que ce magazine dit que tout le monde le fait » représente une pression sociale supplémentaire, arbitraire et perturbant le rapport à l'intimité qui devrait d'abord se construire en soi, puis avec son ou sa partenaire, pas en rapport avec des injonctions sociales arbitraires. Injonctions qui varient entre l'obligation libertaire « tout le monde doit trouver du plaisir à pratiquer la sodomie/le SM/etc. », à l'obligation restrictive intolérante « autoriser l'homosexualité c'est risquer la fin du monde, l'homosexualité c'est mal » . Le lecteur s'interrogera forcément face à la présentation de ces pratiques et culpabilisera ou s'insurgera d'avoir une sexualité seulement normale (dans le courrier des lecteurs des masculins, certains hommes se plaignent de leur copine qui n'acceptent pas de faire tout ce qu'on peut voir dans les pornos). Mais si leur sexualité est satisfaisante, le lecteur la remettra en question, parce que le magazine induit forcément cette réflexion, cette remise en cause et que globalement, il est perçu comme un prescripteur de comportements.

Les médias rétorqueraient à ceci qu'ils n'exposent que ce qui plaît aux lecteurs, ce qui fait vendre le magazine : ainsi ce serait l'étroitesse et l'obsession des lecteurs pour l'apparence et le sexe qui influerait sur la ligne éditoriale.

Les médias n'ont pas complètement tort pour le sexe : de par nos fonctions de survie, de par notre cerveau primitif essentiel à notre survie et à la reproduction, l'attention est dédoublée lorsqu'il s'agit de sexe. Nous sommes instinctivement captivés par les histoires de fesses parce qu'une de nos fonctions primaires est attelée à la reproduction. C'est pourquoi les médias utilisent tant la sexualité ou les symboles de la sexualité pour attirer l'attention et captiver : pour beaucoup d'individus et selon les circonstances, il leur est impossible de détacher le regard d'une paire de seins. Mais là encore, on utilise un manque : l'homme ou la femme satisfaite ne sera pas aussi attiré par les images liées à la sexualité qu'un homme ou une femme frustrés.

Pour les sujets autres que le sexe, nous postulons que ce n'est pas le lecteur qui demande telle ou telle thématique, mais que c'est plutôt le contenu du média qui formate le lecteur à vouloir toujours ce même contenu. La seule « faute » du spectateur/lecteur est de s'exposer toujours aux mêmes médias et d'être donc de plus en plus enfermé dans ce cycle perpétuel de ces mêmes thématiques névrotiques.

Est-ce que les journalistes sont conscients du formatage de leurs lecteurs ? Est ce que les chefs de rédaction sont conscients de créer des guides comportementaux ?

> Anne Streiger (dans « La vie sexuelle des magazines ») interroge un responsable de la rubrique « amour charme » sur le fait que le machisme est mis en valeur dans le magazine « Newlook» et que les lecteurs le sont. Il répond :
>
> « il y a peut-être des cons qui nous lisent, mais on n'est pas un journal qui renvoie la femme au foyer ! Au contraire, les starlettes écervelées qu'on interview, on se bagarre pour leur donner de l'esprit ! Et puis le but principal d'un journal, c'est d'être rentable. Je travaille pour des actionnaires, je n'ai pas d'autre finalité que ça »

Donc, qu'importent les tenants et les aboutissants, ce qui compte c'est l'argent. Que des milliers de personnes soient soumises et prennent pour argent comptant des articles dont l'orientation est médiocre, inappropriée ou encore mensongère (que le courrier des lecteurs soit rédigé par la rédaction ; que des reportages soient montés de toutes pièces ; etc.) , que ces articles créent des normes sociales et réajustent « la normalité » par le bas (faire des femmes non plus des femmes au foyer, mais l'objet à baiser écervelé) n'a absolument aucune importance. Ce qui compte, c'est l'exploitation soignée du portefeuille des lecteurs. Quant aux rédacteurs, difficile pour eux de refuser l'argent facile que représente la rédaction de ces articles : même si comme Anne Streiger, ils sont conscients des conséquences de leur travail sur la société, le quotidien et ces charges financières prennent le dessus sur les conflits éthiques générés par la situation.

- Le deuxième effet nocif de ce genre de média allié à la pub et ses idéologies, découle à la fois de la consommation du magazine et des objectifs du magazine : sans angoisse, sans peur, sans anxiété, pas de lectorat fidèle. Il ne faut donc pas résoudre la problématique qui a amené la fille ou le garçon à acheter le magazine, il faut au contraire l'entretenir et la pérenniser. Et c'est un travail conjoint de la publicité et du média :

> **Bessenoff (2006)** 112 sujets femmes regardaient des publicités de magazines féminins. Dans un premier groupe, les pubs montraient des mannequins portant des vêtements. Dans l'autre groupe, les pubs représentaient uniquement des objets (sacs, chaussures, bijoux) sans mannequins. Les sujets remplissaient ensuite un questionnaire visant à mesurer leur estime de soi. Celles qui avaient vu les pubs de mannequins avaient une plus faible estime d'elles-mêmes que l'autre groupe, un très fort score d'insatisfaction corporelle, une humeur morose, voire dépressive, et elles se disaient plus préoccupées par des questions de sport et de régime.

Nous avons le réflexe de nous comparer à autrui : c'est la comparaison sociale. Si le modèle est toujours plus beau, plus mince, plus intelligent, plus populaire ou ayant eu plus de réussite que nous, alors notre estime baisse.

Les top-modèles étant photographiés, maquillés, coiffés et habillés par des pros, dans des mises en scène valorisantes puis ensuite photoshopés, on sera forcément moins bien mis en valeur qu'eux, donc notre estime diminue.

Et comment la remonter ? Les magazines nous répondent par le choix de « sujets » : en achetant le bon maquillage, en sélectionnant le bon parfum, la bonne crème, le bon produit pour développer le muscle, les bons habits… La boucle est bouclée. Nous voici revenu en quatrième vitesse à notre chapitre précédent, le magazine ici n'étant qu'un tremplin pour les marques, un digne serviteur de la société de consommation.

En résumé :

1. Le magazine gagne de l'argent à mettre en valeur les pubs.

2. Le magazine s'allie aux pubs en présentant des pages mode par exemple, ayant pour effet de faire baisser l'estime de soi au lecteur.

3. L'estime de soi baissée, le lecteur cherchera inconsciemment des solutions et trouvera dans les « sujets » du magazine des conseils de choix de produits pour se rehausser.

4. Même après achat, le lecteur restera frustré, car jamais il n'atteindra la beauté des modèles : pour cela, même avec un physique parfait, il lui faudrait un photographe, un styliste, un maquilleur et un graphiste spécialiste de Photoshop. Mais même avec ça, sa réalité sera toujours médiocre esthétiquement parlant, à moins de vivre dans un décor de cinéma, ce qui n'existe pas non plus.

5. Donc le lecteur sera toujours frustré, son estime sera toujours basse. Bonne nouvelle, le magazine du mois suivant répond à ses frustrations…

Le magazine est donc le poison et l'antidote placebo agissant à très court terme. Ce « poison » est transmis par la majorité des médias et systématiquement par la pub.

■ « Arguments » en faveur des magazines…

« Je sais très bien que c'est crétin, mais ça nous fait bien marrer avec mes potes/mes copines »

Nous ne sommes pas complètement d'accord avec Anne Streiger sur la question de l'angoisse : les lecteurs des féminins/masculins/people ne sont pas tous des écervelés ou des angoissés qui s'accrocheraient au magazine comme à une bouée de sauvetage. Beaucoup sont parfaitement conscients de consommer un magazine idiot, futile, superficiel qui ne sert à rien. Ils les « lisent » justement pour cette raison.

À cela, il faut rajouter une dimension et fonction sociale : par exemple, pour les féminins, les femmes se partagent les magazines, les regardent ensemble, se moquent des looks improbables, cherchent les tenues les plus horribles ou les plus chères pour clairement les ridiculiser. Les articles légers ouvrent des thèmes de discussion sans conséquence sur l'amitié, articles sur lesquels on peut tomber d'accord.

Donc le magazine serait acheté pour des raisons de sociabilité, d'identification et de contre-identification, et par simple imitation des habitudes des parents/du groupe social.

Cependant, on a beau lire le magazine au cinquième degré, avec une distance calculable en années-lumière, il n'en est pas moins impactant : les images, les photos, les titres, les injonctions rentrent dans le cerveau. Et plus que tout autre chose, le magazine pose un cloisonnement : la sélection d'informations restreint le champ d'horizon (aucun magazine de genre ne parle de style de vie autre que celui du consommateur-travailleur, hormis pour s'en moquer ou pour les dédouaner) et incite à un mode de raisonnement pour ou contre. Par exemple, un thème sur l'homosexualité va générer soit une réactance homophobe soit un positionnement d'accord, par contre on trouvera moins de personne qui diront « mais pourquoi vous continuez à disserter de cette question, ce n'est pas un problème ! », pour la simple raison qu'on a lu l'article, donc que notre logique inconsciente nous dira que c'est un sujet sur lequel il faut se positionner pour ou contre, qu'il faut appareiller à notre soi d'une façon ou d'une autre. Le « je m'en fous » ou « je pense totalement autre chose » est très difficile parce qu'on a lu, preuve qu'on ne s'en fout pas et que par cohérence il faut trouver une raison légitimant le temps qu'on a passé à lire/regarder, donc en se positionnant.

« Je lis ça pour me vider la tête »

Cet argument ne tient pas, ni pour les magazines, ni pour la télévision. Pour la simple raison que c'est physiquement impossible. Cela reviendrait à dire « Tiens, je vais manger quelques bonbons pour me vider l'estomac » : ce que l'on consomme, que ce soit de l'information ou de la nourriture, rentre, est absorbé, digéré et stocké en nous. Excepté qu'on ne se déleste pas du gras informationnel par un footing mental, on le garde d'une façon ou d'une autre.

« Je lis ça parce que c'est pas prise de tête »

C'est sûr qu'entre NewLook et Kant, il y a une sacrée différence de « prise de tête ». Cependant, il faut arrêter de se sous-estimer : vous aimez vous prendre la tête, utiliser vos neurones à plein régime et avoir le cerveau aussi illuminé qu'une ampoule. Ça vous passionne, vous transporte, vous envahit de bonheur et les difficultés rencontrées ne font qu'augmenter les décharges de plaisir. Et je ne parle pas de Kant. Je parle des jeux vidéo : c'est un divertissement, qui prend, sans jeu de mots, la tête. On est immergé dans l'activité, on y est hyperactif d'un point de vue cérébral, on s'y prend vraiment la tête.

Et on adore ça au point d'avoir du mal à décrocher. Et on s'y détend, on s'y divertit. Donc, si vous êtes capable d'adorer vous « prendre la tête » sur un jeu vidéo, quel qu'il soit, cessez d'insulter les capacités de votre cerveau en consommant des médias futiles et inutiles tels que la télévision ou le genre de magazine « pas prise de tête ». Si vous prenez conscience que vous êtes codés, en tant qu'humain tout à fait lambda, pour aimer les choses de plus en plus

complexes, de plus en plus riches (d'information non publicitaire), de plus en plus exigeantes cérébralement, ne pas « se prendre la tête » sera synonyme d'ennui le plus profond. Et qui sait, à force de défis relevés et d'intérêts découverts, seul Kant arrivera à satisfaire vos envies de prise de tête ;).

Quant aux autres arguments « je feuillette ça pour avoir des idées », « parce que c'est rigolo », « parce que ça passe bien le temps » ils ne sont pas valables à notre époque : le Net peut combler à toutes ces attentes avec plus d'efficacité, plus de choix, moins de dépenses, etc. Et même si on est coupé d'Internet, il y a des choix plus intéressants : romans, BD, magazines plus intelligents, vraies discussions, activités sociales ou non…

Que faire ? Quelques anti-conseils…

— **ne plus les acheter.** Si vous voulez les consulter, vous les trouverez gratuitement. Cependant on déconseille fortement la pratique qui consiste à les feuilleter au supermarché avant de faire ses courses : c'est un énorme auto-amorçage qui va vous pousser à dépenser encore plus que prévu (c'est pour cette raison que le rayon magazine est toujours au début du magasin). Avec les économies réalisées, vous pourrez acheter des magazines qui en valent vraiment la peine et qui sont généralement bien plus chers également (cependant certains magazines chers sont aussi des attrape-nigauds ostentatoires, n'en faisons pas une loi générale).

— si ce qui vous pousse à les acheter est lié à l'angoisse (encore faut-il se l'avouer, ce n'est pas forcément facile), à la frustration, ou au manque d'information (on pense aux ados, aux jeunes inexpérimentés) et que le magazine arrive un instant à résoudre ces états d'esprit, soyez plus ambitieux : **vivez.** Un article de ces magazines n'est qu'un placebo sucré, une douce pensée magique mais qui ne change strictement rien. Célibataires, il est plus efficace de mener des activités sociales pour estomper l'angoisse de la solitude et trouver quelqu'un que de suivre les conseils d'une parisienne en couple depuis des années dont la vie n'a strictement rien à voir avec la vôtre (et n'y voyez pas là une hiérarchisation, c'est une vie différente, certainement pas supérieure ou inférieure) ; les difficultés du couple se résolvent en couple, en vivant le couple, pas en introspectant en solo. Quant aux sempiternels articles sur le bonheur, les moyens de l'atteindre, s'en gorger est le meilleur moyen de s'en éloigner et de trouver sa vie malheureuse : car pour la logique inconsciente, si on cherche des infos sur le bonheur, c'est qu'on en manque ou que l'on n'en a pas.

Là encore, vivre des choses et se donner les moyens de vivre des choses est plus efficace ; d'autant qu'il y a autant de définitions de bonheur que d'individus, l'idée du bonheur est subjective, vouloir suivre une recette pour être heureux ce serait croire en un bonheur objectif, ce qui est contradictoire. Et enfin, abandonnez les articles étiquetés « psychologie » (ainsi que le magazine du même nom): pour la plupart, ils n'ont rien de ce qui a vraiment trait à la psycholo-

gie, sont encore à l'ère pourtant révolue de la psychanalyse, donnent parfois des infos erronées, etc. Là encore, si vous vous sentez un peu mal dans votre peau, mettez votre peau en mouvement, oubliez la télévision, faites des activités (et pas forcément sportives comme on le lit trop souvent dans ces magazines) et vous devriez déjà vous sentir nettement mieux.

— **Mieux vaut aller chercher l'info quand on en a besoin ou en fonction de nos intérêts plutôt que d'en subir les directions**. C'est toute la différence entre aller à la pêche aux critiques/informations quand on doit remplacer son ordinateur définitivement mourant et subir des doubles pages de gadgets geeks qui vont réussir à vous tenter au moins un peu alors que vous n'en avait strictement pas besoin. Cependant, on comprend tout à fait le plaisir à se faire transporter à des intérêts qu'on n'a pas a priori : une bibliothèque, un vide-grenier, une discussion avec un inconnu, Wikipédia, une curiosité soigneusement cultivée, seront plus efficaces, plus jouissifs, plus propices à la sérendipité. Internet était également à même de le faire auparavant, mais Google, YouTube, Facebook, ce « BrightNet » (par opposition au DarkNet) a réussi à coup d'algorithme, de surveillance de nos recherches, de traçage, à nous enfermer dans notre propre aquarium d'intérêts en y ajoutant une grande louchée de commercial.

— Ne haïssons pas les magazines pour autant : ils sont de formidables bases de données d'images, de mise en page à détourner, à exploiter. **Recyclons-les !**

– **Le magazine peut devenir un cahier de jeux**. Durant nos longues vacances, nous avons fait une découverte étonnante : on trouve à présent des cahiers de coloriages pour adultes. Et ils ont un succès grandissant… Le choc passé, nous avons cherché ce qui motivait les personnes à passer du temps à une activité pourtant très enfantine : ils aiment crayonner mais ne savent pas dessiner, cela leur permet de se détendre, cela les apaise. Soit. Mais vous prendrez bien plus de plaisir à crayonner les magazines, à transformer les articles, corriger les titres à coup de blanco, les têtes, les mises en pages. (comme dans certaines illustrations de cet article). Là encore l'intérêt est de se réapproprier ce qu'on nous impose, casser les effets voulus par le mag/la pub, le repenser et le partager avec la salle d'attente.

On ne va pas beaucoup plus loin dans les « que faire », car il nous semble que la bataille s'est déjà achevée. En témoignent la chute des ventes et le succès salvateur de magazines non idiots (on pense à Causette, qui, bien que s'adressant aux femmes, est clairement hors du circuit habituel, en étant féministe, en parlant de politique, de sujets profonds et réfléchis). Certes, il y a du chemin à faire (le retour du magazine « Lui », son machisme, ses pubs et son succès…), et ceux qui n'achètent plus ne consomment sans doute pas moins le people, les articles-idiot-conso sur le Net…

■ TOUS POURRIS PAR LEURS DÉPENDANCES FINANCIÈRES ?

Fort heureusement pour nous, tous les médias ne sont pas des organisations à but uniquement lucratif au point d'en oublier leur éthique professionnelle. Quelques-uns mettent leur priorité à l'information bien traitée, au travail de qualité, au vrai journalisme et cela avec une grande intelligence, respectueuse des neurones de ses lecteurs. Parfois même certains journalistes ou réalisateurs arrivent à mettre à l'antenne des documentaires exceptionnels dans des lignes éditoriales globalement en faveur des annonceurs.

On pense à Owni qui fut un média à la qualité irréprochable : sujets inédits sur des thématiques que peu de médias abordaient, design parfait, créativité dans la présentation et le traitement de l'information, analyses pertinentes et utiles au rendu ludique, sérieux et respectueux du lecteur, etc. Malheureusement, le problème fut le manque d'argent et il ferma ses portes.

Les solutions utilisées généralement par le média qui se veut indépendant et donc libre d'exercer correctement son métier, sont de trouver son financement par des activités annexes (rue 89 fait par exemple des MOOC - cours en ligne - liés au journalisme), directement auprès du lecteur (abonnement, prix du journal, dons…) ou alors de faire du bénévolat, ce qui tend à se répandre avec Internet. Soutenons les, moralement ou financièrement, car ils sont précieux dans notre univers informationnel, ils sont un antidote au formatage et peuvent renverser l'habituelle activité des médias traditionnels : on pense à Médiapart, qui par son travail de qualité a mis à jour l'affaire Cahuzac et a bouleversé l'actualité médiatique chez tous les autres médias.

Donc...

— Plus la publicité est envahissante, plus elle est fortement corrélée au contenu du média plus il y a de chances pour que le média soit le pantin des annonceurs, donc que son information ait (volontairement ou non) des visées commerciales et soit médiocre, peu journalistique.

— Les sources de financement des médias indiquent à quel « saint » sont aliénés les médias. En cela, que l'argent proviennent les lecteurs peut être plus salutaire, quoiqu'il y ait des exceptions. L'indépendance ne protège pas systématiquement des influences extérieures : par exemple le Canard enchaîné avait posé un mauvais jugement sur l'affaire Cahuzac, accusant à tord Mediapart (voir : *jeu d'influences, les stratèges de la communication*, un documentaire de France Télévisions[48])

— Les médias sur le Net ne sont pas plus valides parce qu'ils seraient dans un autre monde : par exemple pour les jeux vidéo, les rédacteurs sont arrosés de cadeaux et de privilèges par les éditeurs/producteurs ; des blogueurs sont totalement alliés aux marques et leurs articles

48 http://www.dailymotion.com/embed/video/x1tdgj7 et http://www.dailymotion.com/embed/video/x1v5icc

sont issus de cadeaux ou avantages (c'est très souvent le cas des blogueurs mode, beauté) ; d'autres produisent du contenu qui permet d'attirer à la vente d'autres choses ; d'autres encore cherchent de façon aussi assidue qu'un service de marketing la façon d'attirer le plus de monde possible pour gagner de l'argent (Buzzfeed, Démotivateur, Squeezie...)

— Toujours sur le Net, les blogueurs bénévoles ne sont pas forcément poussés par le travail bien fait ou la recherche de vérité via des analyses sérieuses : ils sont motivés par la célébrité, le nombre de vues ou des motivations d'ordre idéologiques.

— La seule façon de se repérer efficacement pour trouver des bonnes informations, documentaires, programmes et cela quel que soit le format ou le média, reste d'affûter son esprit critique, ses capacités d'analyse.

@MÉDIAS/PUBLICITÉS/COMMENT ELLE EXPLOITE NOTRE MÉMOIRE

> « La mémorisation est une condition **nécessaire** à toute efficacité publicitaire »
> SNPTV (syndicat national de la publicité télévisée) [49]

Maintenant que nous avons vu à quel point le média peut être allié à la pub au point de n'être qu'une extension de celle-ci, amorçant, facilitant son infiltration dans notre cerveau, entrons au cœur des mécanismes exploités par celle-ci. Il n'est pas question de conscience ici, qu'importe qu'on sache que la pub soit malsaine, elle arrivera à ses objectifs par l'exploitation des mécanismes inconscients de notre cerveau.

Son premier objectif, sa première cible, est la mémoire. Voyons la mémoire à long terme comme une bibliothèque d'informations : certains rayons seront accessibles plus rapidement que d'autres, et mis en valeur par notre bibliothécaire interne. Les raisons sont diverses : les informations peuvent être accessibles rapidement parce que nous les utilisons très régulièrement (un mot de passe pour ouvrir son ordinateur), parce que l'environnement nous répète tout le temps son importance (l'information « mangez cinq fruits et légumes par jour »), parce que ce sont des informations qui nous procurent du bien-être (le souvenir multisensoriel d'un repas en famille de notre enfance). Parfois le « livre » d'information présent en notre mémoire est indissociable d'autres livres, par exemple le repas en famille agréable de notre enfance peut être associé à l'odeur de poulet, donc l'information « poulet » rappelle ce souvenir et inversement le concept « poulet » et son lot d'informations sont accolés au concept « bon moment en famille » . Donc le poulet peut rendre heureux, parfois on se rappellera de l'association avec le repas (le fameux effet madeleine de Proust) parfois non, il n'y aura juste

49 http://www.snptv.org/_files/etudes/fichiers/40.pdf

qu'un enthousiasme étrangement démesuré pour l'achat du poulet.

Notre bibliothèque d'informations et de souvenirs est poétique, elle mélange sensations, émotions, informations factuelles et connaissances complexes. On donne un sens démesuré aux objets, aux détails, le moindre grain de poussière peut dérouler des pelotes entières de concepts associés à des sensations, des émotions, à des considérations humaines complexes. C'est une de nos grandes forces, un de nos talents les plus beaux, car c'est, entre autres, la capacité à donner du sens au monde.

Prenons un exemple : après moult résolutions, on s'est un jour décidé à se mettre à courir régulièrement. La décision a été difficile à maintenir, on a souffert, mais chaque jour on a recommencé, on a tenu bon malgré la fatigue, tête basse sur la vision de nos chaussures défilant sur le sol. On a réussi à dépasser les objectifs qu'on s'était fixés. On se sent mieux dans notre vie quotidienne. C'est une très belle réussite.

De cette expérience résulte un souvenir mélangeant nos sensations, les décors parcourus, les objets en présence, les ressentis et des considérations sur nous même qui nous donnent de la force, même si l'événement est passé. Nous en retirons une grande fierté, car bien que l'événement soit simple, il est très significatif de ce que l'on est et comment l'on réussit à se transformer malgré les difficultés. Cet événement et son souvenir nous construit et il guidera nos comportements futurs : si à l'avenir on baisse les bras, si on se déçoit, on se rappellera de ce souvenir et on trouvera la force d'affronter les situations déplaisantes.

Sauf que dans ce souvenir, il y a un énorme « Nike » sur les chaussures. Et il est possible que les chaussures originelles n'étaient pas des Nike. Et peut-être bien qu'à y réfléchir, on a bien eu une période de footing, mais le décor n'avait rien de naturel contrairement à ce que nos souvenirs nous renvoient. Alors, peut être bien que notre souvenir s'est confondu avec les pubs de Nike, ou pire encore, que bien qu'on sache que l'on n'a pas eu de période footing, on a l'impression d'avoir ce souvenir...

> « Plus un stimulus perçu engendre d'activations de représentations stockées (plus la trace qu'il génère est étendue), meilleur sera son souvenir. Une information plurimodale (visuelle + auditive) doit donc être mieux mémorisée qu'une information unimodale. [...] Les Sciences Cognitives nous montrent que :
>
> 1. Plus une information est riche, plus elle active de représentations en mémoire et plus son stockage en mémoire à long terme est efficace.
>
> 2. L'attention suscitée par une information va favoriser son stockage en mémoire.
>
> 3. La charge affective associée à une information (- ou +) va également favoriser son stockage. [...]
>
> Un message publicitaire dont le contenu est à la fois riche [c'est-à-dire tablant sur l'auditif, le visuel et toutes les modalités sensorielles possibles], tout en demeurant suffisamment attractif sur le plan attentionnel, et signifiant sur le plan émotionnel [c'est-à-dire provoquant peur/tristesse/joie/surprise/etc.] aura les meilleures chances d'être bien retenu. » http://www.snptv.org/_files/etudes/fichiers/40.pdf

Autrement dit, le publicitaire a tout intérêt à faire une publicité qui s'accapare toutes les modalités sensorielles (c'est-à-dire avec une musique particulière, un visuel particulier, des odeurs associées) et qui provoque une émotion ou qui en rappelle une. Et cela, non pas par « créativité », mais pour la mémorisation. Mais comme nous l'avons illustré avec notre exemple sur le footing, le raccourci le plus efficace pour la publicité est de s'accrocher à quelque chose qui est déjà en mémoire (par des processus d'association que l'on décrira juste après).

Voilà ce que nous allons explorer ici : l'infiltration de la publicité au cœur de ce qui fait le précieux noyau de nos vies et qui guide notre comportement présent et futur, à savoir la mémoire.

■ LE MOMENT ADÉQUAT

On mémorise mieux les informations quand elles sont susceptibles de nous servir : entre la publicité pour un robot qui parle et l'annonce pour des concessions obsèques, l'enfant retiendra mieux celle du robot. Cibler directement le public devant l'écran selon les horaires ne consiste pas à intéresser le spectateur, lui proposer des messages qui lui seront plus agréables (ce sont des arguments utilisés par les adeptes de la pub ciblée). Non, c'est une façon de faire mieux retenir les pubs au spectateur, de pousser son attention à se focaliser sur les messages et de les enregistrer au cœur de son univers interne, à côté de ses préoccupations (la mort, pour les concessions obsèques) et des projections liées à ses activités (le jeu, pour la pub du robot).

On constate également que les séries de pubs sont plus denses avant le repas ou autour des horaires de repas. Cela s'explique de deux façons :

— à ces moments, les individus sont plus présents chez eux, ont souvent le poste de TV allumé, notamment lors des activités ménagères.

— l'estomac gargouillant du spectateur produit des effets mentaux recherchés par les publicitaires : les pubs pour la nourriture seront bien plus efficaces, étant des stimuli visuels agissant sur l'appétence, de concert avec l'estomac gargouillant (c'est approximativement le même effet que les odeurs dans les magasins, qu'on a vu précédemment) ; l'état de faim accroît également la vigilance, donc on est plus attentif aux stimuli de l'environnement en général et on les mémorise mieux. Cela s'explique par nos instincts de survie : notre organisme mobilise toutes ses compétences au mieux afin de nous aider à trouver de la nourriture quand on a faim.

Donc...

Étant donné que notre mémoire est plus efficace quand on a faim, autant utiliser ce bonus pour nous-mêmes et ne pas le laisser s'épuiser dans le travail de traitement de la pub. C'est donc le moment idéal pour apprendre, réviser, notamment des informations qui nécessitent du « par cœur ».

Concernant les annonces de nourriture, force est de constater qu'on aime saliver. On aime désirer puis se repaître de l'objet qu'on a attendu. Mais la pub n'est qu'une étape frustrante : soit vous n'aurez pas accès dans l'immédiat au produit, soit il sera trop gras, trop sucré ou

décevant en comparaison avec ce que présentait la publicité. Donc ce merveilleux désir sera immanquablement un échec ou il générera des sentiments déplaisants : frustration, culpabilité, colère… La seule solution est de créer soi-même son désir, avec des produits que vous savez disponibles, des produits qui ne généreront pas de culpabilité ou autre sentiment négatif. Autrement dit, il faut reprendre le monopole de ses désirs et savoir les cultiver soi-même ou avec autrui de façon bienfaisante pour tout le monde. Marketons les carottes qu'on compte servir le soir, promouvons notre bouillon, devenons les maîtres de la communication de nos repas disponibles, créons notre propre satisfaction client.

■ RAPIDITÉ

La rapidité de la publicité s'explique d'abord par les coûts des encarts publicitaires : le temps, c'est de l'argent, alors il s'agit de faire passer le message le plus rapidement et le plus efficacement possible. Mais la rapidité a des effets sur nous, effets qui arrangent les marques.

Imaginez-vous une partie de Tetris : au début, chaque pièce arrive lentement, vous avez le temps de les placer de façon adéquate, de voir les différentes possibilités, d'imaginer votre stratégie à long terme pour faire le plus de lignes possible avec un placement correct. Vous calculez des probabilités, donc vous avez le temps de faire appel à vos fonctions cérébrales supérieures.

La rapidité des pubs, c'est Tetris lors de ses phases les plus rapides : votre perception a à peine le temps de prendre note de la forme de la pièce qu'il faut déjà la placer et vous occuper de la suivante : la rapidité empêche le travail des fonctions supérieures, vous ne pouvez plus élaborer de grandes stratégies, car vous êtes tout le temps sollicité par une nouvelle pièce à ranger rapidement. Donc, l'enchaînement des pubs empêche de les jauger correctement, c'est-à-dire de juger si vous auriez vraiment besoin d'un tel produit, si le message aurait de l'intérêt ou non, etc. Votre cerveau se contente de réagir automatiquement et se dépêche de ranger la pub dans une case de votre mémoire, sans subtilité du raisonnement, sans conscience, ni réflexion. Ainsi, le produit de ménage sera rangé dans le rayon « produit à acheter si cuisine encrassée » sans la finesse du raisonnement que pourrait permettre de distinguer le sexisme de la pub (un homme incapable de nettoyer régulièrement sa cuisine), le mensonge de l'image (la cuisine qui devient d'un pschitt aussi brillante qu'un diamant), l'idiotie de la mise en scène vous prenant pour un crétin de premier plan, etc.

Ce n'est pas une question d'être intelligent ou de ne pas l'être, l'enchaînement rapide des pubs empêche à n'importe qui la prise de conscience complète, avec ses réflexions poussées, parce qu'un stimulus chasse l'autre. Pour l'anecdote, on s'est forcé à regarder des plages entières de pubs pour ce présent ouvrage : l'idée était de prendre note de chacune d'entre elles, d'analyser leur enchaînement, etc. Cela a été impossible, nous ne pouvions qu'écrire le produit et quelques mots pour chacune tant c'était rapide.

Mais la rapidité ne fait pas qu'empêcher l'analyse :

Bolls, Potter et Lang (1996) l'expérience consistait à présenter des échantillons de spot publicitaire plus ou moins frénétiques :

- le premier échantillon comportait une à deux coupes,
- le deuxième quatre à six coupes,
- et le dernier, plus de onze coupes.

Quand les scientifiques ont demandé aux sujets ce qu'ils avaient retenu de ces spots, c'est ceux ayant vu les spots les plus frénétiques qui avaient le mieux retenu les contenus.

Ces résultats vont à l'encontre de la logique : pourquoi on retiendrait mieux le contenu d'images qui s'enchaînent en quatrième vitesse plutôt que des images au rythme de défilement lent ?

Selon les psychologues, cela s'explique par la réaction à la nouveauté de notre cerveau : à chaque nouvelle image, le cerveau mobilise de l'énergie qu'il lui dédit. Et le processus se répète à chaque nouvelle image.

A.Lang a pris des mesures sur des sujets qui regardaient des programmes comportant de nombreux changements de prises de vues. Elle a constaté que la fréquence cardiaque des sujets diminuait, ce qui est signe de redoublement de l'attention. Elle a constaté à nouveau que les contenus étaient mieux retenus de cette façon.

Même si on n'a pas l'impression de faire des efforts devant la télévision, encore moins devant la pub, nos processus cognitifs comme la perception, l'attention puis la mémoire en font énormément, de façon automatique, pour traiter tous ces stimuli. Ce travail nous vide de nos forces mentales en faveur de la publicité qui s'installera dans notre cerveau. On comprend alors mieux la phrase de Le Lay sur le temps de cerveau disponible : le traitement automatique et inconscient de la pub est une tâche éprouvante, il ne faut donc pas que les programmes la précédant aient déjà épuisé nos ressources mentales. Toute la force mentale doit être dédiée à l'absorption correcte et efficace de la publicité.

Ces constatations cassent aussi un mythe : ce fameux mythe qui déclare « qu'on reste devant la télévision pour se détendre, pour se changer les idées ». Certes, le rythme cardiaque baisse, mais nos processus cognitifs tournent à plein régime. On ne se détend pas, on ne se change pas les idées : on laisse travailler notre cerveau à l'absorption de la pub. C'est effectivement une distraction, mais elle ne nous sert pas, au contraire elle pollue notre cerveau d'informations inutiles, elle nous manipule, installe les fils invisibles qui nous guideront comme des marionnettes au supermarché.

Donc...

On croit s'affaler devant la télévision parce qu'on n'est plus capable de faire autre chose, parce qu'on veut « se vider » : en fait, il se passe exactement le contraire. Nos fonctions cognitives sont débordées (ce qui explique le futur affalement) et on se remplit inconsciemment de toutes sortes d'informations nuisibles car inutiles. Nous ne sommes pas des loques même si la journée a été éprouvante, notre cerveau peut faire de grands travaux comme le prouvent ces résultats de mémorisation de la pub. Ce qui nous fait en apparence du bien, c'est la distraction, la sensation de se vider la tête, qui est en fait le fait de se faire remplir d'autres choses. Bonne nouvelle, de nombreuses activités plus profitables sont toutes aussi distrayantes (voire plus) et comportent beaucoup plus d'avantages pour nous : le livre demande de l'attention, il aura le même effet sur la baisse du rythme cardiaque, il vous distraira vous calmera, vous apprendra des choses qu'on ne peut apprendre nulle part (certains aspects du roman sont impossibles à retranscrire en film par exemple, c'est une forme de télépathie du lecteur vers l'auteur, comme le dit Stephen King), améliorera votre culture et votre ouverture, améliorera votre vocabulaire, améliorera votre orthographe, augmentera vos capacités attentionnelles et de concentration. Il peut servir de somnifère, de relaxant et pour certains livres, de grands motivateurs à l'action (cela peut même servir d'entraînement mental à l'action). Le jeu vidéo a également un grand nombre d'avantages, distrayant « activement » et développant des compétences : Tetris aide à dépasser les flash-back négatifs[50] il est donc une bonne prescription palliative contre les ruminations qui nous envahissent (on suppose que tous les *casuals games* peuvent avoir cette vertu) ; les MMORPG développent le QI, forment à travailler en groupe voire à développer des compétences de leader ; les FPS améliorent les réflexes et même la vue[51] ; etc. Pas besoin d'aller chercher dans les programmes « entraîneurs cérébraux » ennuyeux, les *casuals games* et les jeux de *gamers* sont plus profitables au cerveau.

Plus globalement, toute autre activité semble plus profitable que la télévision, excepté les situations entretenant des sentiments négatifs (s'énerver sur ses proches, se droguer, se battre...). Si on se retrouve devant la télévision parce qu'on va mal, mieux vaut prendre le problème à bras le corps et travailler à le résoudre : c'est très difficile, cela peut générer en premier lieu des sentiments pénibles, mais il faut savoir s'offrir un temps d'observation sincère de sa vie, de ce qui nous peine/nous stresse/nous angoisse afin de trouver des solutions à long terme. Il faut s'entraîner à pouvoir regarder ses problèmes avec objectivité, sans sombrer dans la culpabilité, la haine ou tout autre sentiment qui ne résoudraient rien au problème. C'est un exercice avec soi-même, une gymnastique mentale qui ne doit avoir que pour objectif de trouver des solutions, pas de se punir ou de punir autrui. On a déjà parlé de ce genre de conflit mental précédemment et on y reviendra régulièrement dans la section travail.

On reviendra également sur la rapidité dans notre section actualités.

50 http://www.numerama.com/magazine/17319-jouer-a-tetris-reduirait-les-troubles-de-stress-post-traumatique.html
51 http://www.huffingtonpost.fr/2013/11/12/jeux-video-bienfaits-sante_n_4264120.html

■ RÉPÉTITION

La stratégie la moins subtile de la pub pour s'installer dans notre mémoire est la répétition : l'infernal slogan se répète à l'identique trois ou quatre fois d'affilée dans un intervalle de quelques secondes. Le message est court, c'est une phrase, le nom de la marque ou un slogan idiot. On peut haïr ces pubs de toutes nos forces, il n'empêche qu'on ne peut empêcher notre cerveau de les enregistrer. Plus on sera soumis à cette répétition, plus la pub sera ancrée et quand vous passerez devant le produit ou qu'un ami vous en parlera, le gimmick sera reconstitué à la perfection par votre cerveau, au point de vous hanter toute la journée parfois.

La répétition peut être juste une invasion de la pub en question dans notre environnement : à la TV, sur les affiches dans la ville, dans les journaux, à la radio, sur le Net, etc. Ainsi, impossible d'échapper à la dernière campagne de yaourt, car même si on fait tout pour ne pas voir, pas écouter, notre perception jugera tout de même bon d'enregistrer cet élément récurrent dans l'environnement. « *Si c'est partout, c'est que c'est un élément important, c'est qu'il faut s'en rappeler* ». C'est un processus parfaitement normal de notre cerveau qui met un point d'honneur à bien encoder l'environnement afin de pouvoir mieux s'y adapter et y vivre.

On peut fuir la pub comme la peste, on y sera tout de même soumis par les affiches dans les rues, dans nos magazines, à la radio dans les magasins, sur le Net. On ne peut pas se couper d'elle. Les grosses campagnes de pub pour ce yaourt seront donc enregistrées inconsciemment et une fois dans le rayon frais, à la recherche de desserts, elles agiront également inconsciemment : l'inconnu fait peur, il est prise de risque. C'est une loi comportementale inscrite en nous inconsciemment et elle est tout particulièrement active lorsque l'inconnu en question est un aliment. Du temps de la cueillette et de la chasse, mieux valait pour notre survie de ne pas se risquer à goûter des baies ou des champignons qu'on n'avait jamais vus avant. Notre cerveau a gardé de ces temps anciens cette prudence concernant les aliments inconnus et même si le supermarché ne propose pas d'aliments dangereux (quoique…), nos processus inconscients nous pousseront à choisir quelque chose de familier. Cette familiarité est également visuelle, donc nous choisirons le yaourt dont on a subi l'énorme campagne de pub plutôt que celui qui n'a jamais été affiché dans nos villes.

Donc...

Cette pratique de la répétition peut être utilisée par les étudiants et tous ceux qui ont besoin d'apprendre certaines informations par cœur : concevez vos notes de révisions comme des pubs, c'est-à-dire sans trop d'informations à la fois, avec des phrases ou chiffres répétables en rimes ou formant un gimmick. Ensuite, envahissez votre espace de ces éléments, toujours selon les codes de la pub, avec des images reconnaissables en un clin d'œil.

Si on souhaite échapper à la répétition de la publicité et ses effets, il ne suffit pas de couper court à tous les médias (ce qui peut être en plus préjudiciable), car les affiches/pan-

neaux et les placements de produits dans les films vous envahiront tout de même. Il faut au contraire regarder la publicité en pleine conscience, prendre le temps de l'analyser : les fonctions supérieures du cerveau la classeront correctement dans votre mémoire en tant que « *pub qui me prend pour un idiot* » , « *pub drôle, mais humour sans lien avec son produit à fort potentiel d'inutilité* » etc. Vous aurez en plus le temps de jauger si le produit a un intérêt pour vous ou non : on ne le répétera jamais assez, la pleine conscience, le temps pris à observer et analyser une situation est l'ennemi de la publicité et globalement de la manipulation. De plus, cela peut permettre de faire la différence entre le publicitaire et le commanditaire de la pub : une pub intelligente, qui est sincèrement drôle ou à un message percutant est le signe qu'on a laissé le publicitaire faire preuve de créativité. Saluons comme il se doit le talent d'un publicitaire, sa créativité et son intelligence, mais ne confondons pas ce talent avec le produit, la marque : elle n'a fait que payer celui-ci et lui donner plus ou moins de contraintes. Ainsi une pub particulièrement moche, idiote, sexiste aura sans doute été imposée au publicitaire sans lui laisser exprimer la moindre créativité, tandis que celle qui fait preuve de plus d'intelligence est sans doute signe d'une plus grande liberté laissée au créatif. Mais la créativité ou l'humour ne vient pas de la marque ou du produit, mais du créateur qui l'a conçu. La lecture de *99francs* de Frédéric Beigbeder est très instructive à ce sujet.

■ RAPPEL

Le rappel est un renforcement du mécanisme d'apprentissage de la mémoire : la pub pour l'anti-poux passe, avec sa petite histoire et son petit slogan. Puis, deux pubs plus tard, rappel de l'anti-poux, sans le film, juste le slogan durant deux secondes. Cette technique cible directement la mémoire : rien de plus efficace qu'une pause et un rappel, même extrêmement rapide pour coder le message dans notre cerveau. C'est une sorte d'effet de déjà vu : la mémoire signale qu'elle a déjà croisé cette information et la re-encode. La vision de ce rappel fait également dire à notre mémoire « *cette information est revenue dans l'environnement visuel/auditif, donc elle est plus importante que les autres, retenons là* » .

Donc...

La technique du rappel nous apprend l'importance des pauses : quand on est dans un processus d'apprentissage, mieux vaut faire autre chose après avoir pris connaissance d'une notion importante et ensuite revenir dessus rapidement par un résumé. À l'inverse, pour se rappeler de quelque chose, un signe, un symbole, un mot peut suffire à rappeler l'ensemble d'un message. Donc, activistes, si un aspect de votre message semble incompris, il ne faut pas le répéter encore et encore de plus en plus fort à l'identique : le message initial a un problème, une mauvaise orientation, quelque chose qui ne passe pas, sinon un seul symbole, une seule phrase suffirait à le rappeler. Cependant, cela demande beaucoup d'effort, d'empathie, d'intelligence et d'imagination pour traduire et faire passer correctement un message complexe à la population.

■ Gimmick

[nous avons également traité ce sujet en vidéo : https://hackingsocialblog.wordpress.com/2014/07/10/le-gimmick-publicitaire-horizon-by-night/]

Il est, selon Wikipédia, « une cellule de quelques notes de musique capable de capter l'oreille de l'auditeur.» 118, 218 ! Vous avez la musique en tête ? Si ces chiffres ne vous disent rien, vous avez dû être loin de l'écran TV ou de l'ordinateur à l'époque où ils nous harcelaient tous. En tout cas, c'est ce qu'est un gimmick publicitaire réussi : à l'époque, des dizaines de numéros pour les services de renseignement luttaient pour prendre place dans le cerveau de la population, avec le défi d'être mémorisé correctement, ce qui n'est pas évident pour une série de chiffres. 118 218 est sans conteste le numéro qui a imprégné le plus les cerveaux, qu'on utilise ou non ses services. La principale raison de cette mémorisation est le gimmick : le cerveau enregistre avec une facilité déconcertante les sonorités simples, et même après les avoir entendus pour la première fois, il s'attèle à les répéter en arrière-plan de notre conscience, parfois les transformant en véritable « ver d'oreille ». Le ver d'oreille est un refrain, une mélodie simple qui investit notre conscience et ne nous lâche plus à notre grand désespoir. On comprend alors pourquoi la pub affectionne autant ces gimmicks envahisseurs : on les retient immédiatement, on les répète automatiquement sans que personne ne nous y pousse, on ne les oublie pas même après des années, on les reconnaît dès les premières notes ou esquisses de chant, on se surprend à les siffloter (donc on contamine involontairement autrui) et parfois on s'en sert d'arme pour empoisonner autrui en les chantant volontairement (ce qui sert grandement la propagation de la pub). Les enfants sont extrêmement sensibles à ces gimmicks, mais n'en saisissent pas forcément le potentiel nuisible ni leur médiocrité musicale ou leurs objectifs. Parfois les gimmicks leur plaisent véritablement et ils deviennent des standards à connaître absolument pour être à la page dans les cours de récréation. Cela va évidemment de pair avec les objectifs des publicitaires, donc ces techniques sont loin d'avoir fait leur temps.

Donc...

Pour guérir du « ver d'oreille », la solution serait de faire des anagrammes de cinq lettres[52] … Cependant, on ne guérit pas de l'association inaliénable du gimmick à la marque. Même si on n'a pas l'impression que la mélodie soit reliée à un produit ou que cela n'a aucune incidence sur nos choix, inconsciemment cela sera efficace : comme dans notre exemple du yaourt, la sonorité répétée et enregistrée nous fera choisir préférentiellement le « 118 218 » contre un autre numéro moins ancré dans notre mémoire.

Que faire alors ? Comme le gimmick persiste, autant le détourner à notre avantage en changeant les paroles, pour se rappeler d'autres dates, d'autres informations.

Il peut également servir d'arme pacifique de sabotage et il peut servir à se lester de son

52 http://www.tvqc.com/2013/09/vers-doreille-des-experts-ont-trouve-une-facon-de-sen-debarrasser/

conditionnement positif par association à des événements négatifs : par exemple, avant d'aborder une réunion qui sera extrêmement pénible (ou pendant, mais cela demande de l'audace), entonner discrètement le gimmick peut introduire en tous les esprits présents un élément incongru perturbant les volontés de l'organisateur de ce mauvais moment. Cela associe également la marque du gimmick à un mauvais moment, ce qui a le don de détruire l'aspect positif de la marque. Attention, le résultat peut être assez malsain et cette « arme » est très clairement une manipulation mentale pour soi-même ou autrui. Cependant on peut faire des associations de gimmick de façon plus légère et drôle : on pense par exemple au « rickrolling » qui a notamment était utilisé par les anons contre la scientologie. Il s'agissait de faire des liens d'apparence scientologue mais qui renvoyait en fait sur le clip de la chanson « Never gonna give you up ». Le gimmick est utilisé dans le rickrolling comme un terminus inattendu, une réponse « WTF », parfois activiste ou simplement humoristique.

@Médias/publicités/Comment elles exploitent nos capacités d'association

La mémoire n'enregistre pas les stimuli seuls : imaginons que vous ayez passé un examen écrit. Le souvenir d'une question particulièrement vicieuse sera sans doute associé au souvenir de l'odeur de renfermé de la salle. L'odeur et la question sont associées dans cette scène désagréable et agissent l'une sur l'autre. À l'avenir, même si n'avez pas ce souvenir exact en tête, une odeur de renfermé similaire à celle du souvenir pourra avoir pour effet de vous décourager totalement, de vous laisser un sentiment diffus d'échec.

Globalement, le cerveau procède par association et le langage n'est qu'association : ce sont des lettres ou phonèmes qui renvoie à des représentations des concepts qui eux-mêmes sont associés à nos souvenirs et tout ce qu'on a pu accumuler à leur sujet, que ce soit des informations factuelles et sensorielles, comme des avis extérieurs ou des analyses personnelles.

Donc, pour rentrer dans notre cerveau, une stratégie de la publicité n'est pas de se créer une nouvelle place dans notre cerveau (par exemple y installer un nouveau gimmick insupportable), mais de s'insérer dans des clusters d'informations déjà solidement ancrés, comme un souvenir, un concept, des séquences émotions, des représentations sensitives, des ressentis liés à une atmosphère, etc.

Ici nous parlerons de différentes associations :

— l'association qui se fait en nous, entre ce que l'on porte déjà et le message publicitaire.

— l'association extérieure qui se fait entre la pub et un facteur positif (par exemple, une bonne musique).

Dit autrement, cette association extérieure pourrait se comparer au travail d'un virus sexuellement transmissible unilatéral : la musique par exemple, en « s'accouplant » à la pub

lui transmet ses caractéristiques positives. Mais cet accouplement la contamine de pub, alors que la pub a quant à elle pompé toutes ces caractéristiques positives et les a transposées à son produit. C'est ce qu'on appelle le transfert symbolique.

■ TRANSFERT SYMBOLIQUE : LES STARS

Les célébrités portent chacune d'entre elles des qualités pré-enregistrées dans notre cerveau : humour, sérieux, compétence et talent particulier, beauté, force, rôle et identité spécifique… La pub, en les associant à ces produits, pompe ces caractéristiques pour les transférer à ses produits ou motiver à la dépense. Un exemple particulier est celui de la croix rouge : Adrianna Karembeu a par exemple complètement dopé les dons en offrant son cachet sexy et elle est à présent complètement associée à la croix rouge. Ici, l'association est plutôt profitable pour tout le monde, étant donné que la cause est bonne et que le procédé ne cache pas son jeu, exagérant le coté sexy. Un autre exemple est celui de Mac Lesggy (animateur de E=M6) qui se voit pomper sa valeur « scientifique » pour être transférée à du dentifrice ; les footballeurs sont quant à eux utilisés pour à peu près n'importe quel produit : soda, rasoir, eau minérale, shampoing, yaourt, téléphonie, voiture… Ici, leur popularité semble suffire à elle-même, qu'importe l'absence de lien logique entre le soda et le ballon rond.

Ce procédé d'association ou, plus exactement, de transfert symbolique, se fait de lui-même, les publicitaires n'ont pas beaucoup d'efforts à faire : il suffit que deux éléments soient présentés côte à côte pour que l'élément le plus significatif donne du sens à l'élément le moins significatif :

> « Deux psychologues, Donal Carlston et Lynda Mae, ont distribué à des volontaires des photographies de personnes posant à côté de "symboles" variés. Il pouvait s'agir d'une rose (symbole de romantisme), d'une paire de chaussures de sport (symbole de dynamisme physique), d'un pistolet ou d'une croix gammée (symboles de violence), d'une paire de chaussures "rangers" (symbole d'autoritarisme), d'un drapeau (symbole de patriotisme), etc.
>
> Après avoir visualisé les photographies, les volontaires ont dû répondre à des questionnaires où ils devaient indiquer, sur une échelle de 1 à 7 (correspondant aux affirmations allant de "pas du tout d'accord" à "entièrement d'accord"), s'ils trouvaient la personne romantique, sportive, violente, autoritaire, patriotique, etc.
>
> Les résultats ont montré que les volontaires jugeaient les personnes en fonction du symbole iconographique qui apparaissait sur la photographie. Le pouvoir contagieux de ce symbole imprégnait le personnage de façon diffuse et inconsciente.
>
> L'expérience a révélé que le transfert symbolique s'opère également avec des symboles moins "évidents" : une personne photographiée à côté d'une palette de peinture est ainsi jugée créative… »[53]

53 Sebastien Bohler, *150 petites expériences de psychologie des médias,* Dunod, 2008.

Ce transfert symbolique n'a rien d'un biais, d'un défaut de notre part : nous sommes des machines à créer du sens, des histoires, alors face à deux éléments différents, nous tissons automatiquement des liens entre eux. Si un des éléments est plus signifiant que l'autre, il donnera son sens à l'autre.

C'est ce qui se passe avec le dentifrice et Mac Lesggy : l'animateur est plus signifiant que le dentifrice, il donne son caractère scientifique au dentifrice. Cependant, l'association est totalement erronée, car les scientifiques disent majoritairement que le dentifrice ne sert à rien, c'est le brossage qui fait la bonne hygiène. Le fluor qu'il contient, il faudrait l'ingérer pour qu'il soit efficient (et encore…). Donc notre Mac Lesggy sert de faire-valoir, pour masquer la vacuité des caractéristiques du dentifrice, il sert d'argument d'autorité pour nous convaincre de choisir ce dentifrice et pas un autre. C'est une duperie du spectateur, cela ternit l'image de Mac Lesggy qui perd sa crédibilité dans cette association dénuée de fondement, mais cela reste une pub qui sera comme toutes les autres, efficace.

■ Transfert symbolique : la musique

Cette fois-ci nous ne parlons plus de gimmick, mais de vraies musiques et chansons plaisantes et agréables. La pub s'y associe et bénéficie de plusieurs effets :

— Comme pour le gimmick, on retient mieux le produit, la musique tendant à s'auto-répéter en nous.

— Comme il s'agit souvent de chansons en vogue, généralement on les entendra dans d'autres contextes. Cependant, même si la musique est seule, la marque y sera accolée dans nos souvenirs, qu'on le veuille ou non, et s'accolera donc aux nouveaux souvenirs associés à cette musique.

— Même si l'on a connu la musique avant d'avoir connu la publicité, elle sera tout de même indissociable du produit. Le cerveau aimant à compléter tous les aspects d'un stimulus comme les pièces d'un puzzle sensoriel qu'il constituerait, il encodera les images de la pub et le slogan avec nos souvenirs de cette musique.

— Comme avec les célébrités, la musique étant plus signifiante que le produit seul, ses caractéristiques, ce qu'elle dégage, seront transférées inconsciemment au produit. Par exemple, Air France a réussi il y a plusieurs années à rendre zen, paisible et doux l'avion (du moins dans ces pubs) en utilisant une musique de Chemical Brothers[54].

> « Le psychologue Gerald Gorn a présenté à des volontaires deux modèles de stylos identiques, mais de couleurs différentes, l'un beige, l'autre bleu. Pendant que les volontaires examinaient le stylo bleu, il leur a diffusé en musique de fond une mélodie

54 https://www.youtube.com/watch?v=eIyokj7MuB0

hindoue, assez peu harmonieuse pour l'oreille occidentale. Puis, lorsqu'ils ont eu entre les mains le stylo beige, il leur a diffusé une musique populaire connue et entraînante. Ensuite, il a demandé aux volontaires s'ils étaient prêts à acheter l'un des deux stylos, et quelle somme ils seraient prêts à dépenser pour cela. Il a constaté que la majorité des volontaires étaient prêts à acheter le stylo beige, mais pas le stylo bleu, et qu'ils étaient prêts à dépenser davantage d'argent pour cela.

Et cet effet n'était pas dû à une préférence pour la couleur, car le même phénomène a été observé en échangeant les couleurs : c'est toujours le stylo associé à la musique connue et entraînante qui remporte un plus franc succès. » [10]

La caractéristique « agréable » de la musique a été transférée au stylo. Mais comme le procédé se réalise de façon inconsciente, au supermarché il ne restera de ce conditionnement associatif qu'une sorte de sentiment diffus sans origine déterminable, peut-être considérée comme une intuition, que ce stylo beige est plus agréable que les autres.

■ L'association avec les programmes : les pubs partenaires

Nous appelons pubs partenaires toutes ces pubs sorties de leur plage horaire officielle pour s'accoler au début ou fin du programme. L'association consiste pour la publicité à pomper les caractéristiques positives du programme. Par exemple, pour *Pékin Express* on a « Monster en ligne, choisissez le meilleur candidat dans *Pékin Express* » . Bien que le service n'ait aucun lien logique avec l'émission, la ritournelle rapide trouve à relier des caractéristiques communes, à savoir la sélection de candidats. C'est suffisant pour que le cerveau décide d'encoder en mémoire le programme et la pub sans dissociation, ce qui n'aurait pas été le cas si la pub n'avait pas trouvé un minimum de point d'accroche. Cela permet pour la pub de pomper le fun de l'émission et de gagner en terme d'image.

« Faites le plein d'énergie en suivant Pékin express avec Duracell » là encore, les piles n'ont rien à voir avec le jeu, mais le petit slogan réussit à faire la connexion de la caractéristique positive « énergie » du produit et l'énergie du jeu, de ces candidats qui courent tout le temps.

Ces pubs partenaires sont terriblement efficaces, car elles sont directement enregistrées par le spectateur assidu de l'émission comme faisant partie du show, de son introduction. Elles s'approprient les qualités et valeurs supposées du jeu à leurs produits. On a donc une association durable de « plaisir de suivre Pékin Express » et « Duracell » ou « Monster » dans l'inconscient.

Évidemment aucun consommateur devant le rayon des piles ne se dira « je vais prendre ces piles-là, car elles sont associées à Pékin Express et j'aime Pékin Express » , bien au contraire, jamais cette association ne sera consciente. Il fera ses courses au plus vite, souvent dans le

stress, car il a des tas de choses à faire, il regardera un temps le rayon piles, se fatiguera inconsciemment de faire un choix (être face à quantité de choix coûte très cher en ressources cérébrales et engendre du stress) et se laissera aller au choix impulsif, irréfléchi : les piles associées à son programme préféré qu'il regarde pour se détendre (*Pékin Express*), les Duracell. Son cerveau n'est pas faible, bien au contraire : il subit du stress, il est fatigué donc, il le renvoie inconsciemment vers un choix associé à un moment de détente. C'est au contraire très malin et montre la puissance de l'inconscient qui n'oublie jamais rien.

■ Faux souvenirs et concepts narratifs

Scènes familiales où un grand-père offre un caramel à son petit fils, souvenirs de repas au restaurant où tout le monde rit… Les scènes « souvenirs » sont partout dans la pub. Le processus est simple : il s'agit de s'acoquiner de vos propres souvenirs, de fusionner avec votre vécu, mais d'y rajouter le produit certainement manquant. L'émotion positive générée par le rappel de vos propres souvenirs face à ceux de la publicité se contaminera au produit, et vous aurez l'impression d'être au coin du feu, protégé, quand vous mangerez un caramel : le faux souvenir, le vrai et l'émotion seront mélangés et appliqué au produit plus ou moins consciemment, avec plus ou moins de rappel mnésique de la pub ou du souvenir.

> « Trois psychologues, Hans Baumgartner, Mita Sujan et James Bettman ont fait lire à des volontaires un magazine contenant une publicité pour une compagnie de location de véhicules. La photographie de la publicité montrait une famille debout devant une fourgonnette de location, avec une mascotte de Mickey et le château de Disneyland en arrière-plan. L'inscription disait : "Conduisez nos véhicules pour aller voir Mickey en famille." Les volontaires devaient regarder attentivement la publicité, puis prendre un stylo et un papier, et inscrire la liste de toutes les pensées qui leur étaient venues à l'esprit durant leur observation.
>
> Certains de ces volontaires ont eu des pensées autobiographiques (ils se souvenaient de scènes qu'ils avaient vécues dans leur vie, par exemple lorsqu'ils étaient allés en vacances, ou même à Disneyland) et d'autres n'ont pas eu de pensées autobiographiques. Enfin, ils ont rempli des questionnaires évaluant leur perception de la marque : trouvaient-ils cette marque sympathique, attrayante, avaient-ils envie un jour de louer un véhicule de cette compagnie ?
>
> Les résultats ont finalement montré que les personnes ayant eu des souvenirs autobiographiques, et chez qui la publicité avait fait resurgir des souvenirs liés à leur propre passé, appréciait davantage la marque que ceux qui n'avaient pas eu de pensées relatives à leur propre passé. Le fait d'activer des souvenirs autobiographiques est donc un moyen efficace, pour une publicité, de faire apprécier le produit qu'elle diffuse. » [10]

Sans aller jusqu'à recréer une scène qui pourrait être autobiographique, il suffit parfois pour la pub d'avoir ce qu'on appelle un discours narratif auto-référencé :

> « Une autre psychologue, Jennifer Edson Escalas, a expérimenté une variante de cet effet, qui ne nécessite même plus de susciter des souvenirs autobiographiques chez le téléspectateur, le lecteur ou l'auditeur. Il suffit de lui présenter le produit sous un angle narratif, en l'incitant à s'imaginer dans une situation particulière.
>
> Dans cette expérience, J. Escalas montrait à des volontaires des publicités pour des chaussures de sport. Dans un cas, le texte à côté de la photo livrait une description objective du produit : "Les chaussures de sport Westerly sont conçues pour la meilleure performance par tous les temps, etc." Dans l'autre cas, le texte proposait une version dite "narrative auto-référencée", c'est-à-dire un petit récit où le lecteur occupe la place centrale : "Imaginez-vous avec les chaussures Westerly aux pieds, foulant les allées d'un parc, respirant l'air pur de ce début d'automne. Vous êtes en forme ce matin, vous vous sentez des fourmis dans les jambes, etc." Après avoir vu les imprimés publicitaires, les volontaires devaient remplir des questionnaires mesurant leur état d'humeur (sentiments positifs de détente et de bien-être, ou morosité) et leur niveau d'appréciation de la marque. En outre, ils répondaient à des questions destinées à évaluer à quel point ils étaient "pris dans le bain de la publicité" . Il s'est avéré que les volontaires ayant lu la version "narrative auto-référencée" (*Imaginez-vous avec les chaussures Westerly aux pieds, foulant les allées d'un parc, etc.*) étaient à la fois de meilleure humeur que les autres, et manifestaient plus d'attirance pour la marque. Selon J. Escalas, le discours narratif auto-référencé fait spontanément surgir des expériences personnelles passées. Lorsque nous nous imaginons en train de courir dans un parc, notre cerveau fait appel à des images qu'il a réellement vécues et emmagasinées par le passé. Dès lors, des souvenirs autobiographiques sont automatiquement activés, produisant un effet d'attirance pour la marque. »Sebastien Bohler, *150 petites expériences de psychologie des médias,* Dunod, 2008.

Il s'agit là en fait d'utiliser les mécanismes de la fiction dans un but commercial. Voilà pourquoi nous avons accolé ce « concept narratif » aux faux souvenirs de cette section : qu'importe que vous n'ayez jamais vécu ce souvenir joyeux de repas en famille comme en montre les pubs, la petite histoire fait son effet, car elle est une sorte de conte moderne universel, dont on saisit par la narration, le concept, ce qu'elle représente en terme de ressenti. Elle est le concept narratif multi-sensoriel partagé par notre culture, c'est ainsi qu'est représenté le repas en famille idéalement normal, avec les parents et les enfants, du soleil, des rires, le partage joyeux de la nourriture, etc.. Qu'importe que la pub ne fournisse pas concrètement les ressentis, le réel de la situation : la narration, comme pour les fictions, fait « vivre » en nous le moment comme

s’il était réel. C’est un des pouvoirs incroyables du cerveau, c’est un mélange d’identification à la scène, d’imagination, d’empathie qui nous fait reconstruire intérieurement une scène dont les pièces nous manquent pourtant (tout ce qui a trait aux sensations).

Il en est de même pour le concept narratif multi-sensoriel du jogging : seul dans la nature, dépassant ses propres limites, avec pour seul environnement sonore notre respiration, le bruit du vent et de nos pieds, etc. Qu’on l’ait vécu ou pas, on a tous les éléments nécessaires pour en faire un ersatz de souvenir : les images, les sons et leur mise en scène suffisent pour que notre cerveau complète.

On a ici un renversement complet du cours naturel des choses : « normalement », les objets peuvent prendre une place importante dans nos souvenirs parce que nous avons vécu quelque chose d’important à leurs côtés, parce qu’ils étaient présents lors d’événements nous ayant construit. Cela peut être le vieil ordinateur avec lequel on a terminé un gros projet universitaire : on en garde un souvenir ému, car il s’est associé (par la pratique et le réel) à des émotions fortes, des histoires qu’on se plaît à se rappeler, car elles ont construit ce que l’on est aujourd’hui.

Ce que font les marques est l’exact processus inverse : on n’a pas vécu telle situation, on n'a pas été confronté à tel événement, on n’est pas telle personne. La pub fournit un ersatz des souvenirs, une fiction qui comble le manque du vécu réel. Elle dit « si tu veux vivre ça, être telle personne, tu as besoin de cet objet. Cet objet est indissociable de ce genre d’événement ou de ce genre de personnalité ». C’est évidemment totalement faux. Aucune marque n’a le monopole d’un domaine d’activité, donc ce vieil ordinateur pris en exemple précédemment aurait tout aussi bien pu être un Apple, que tourner sous Windows ou système d’exploitation libre GNU/linux. À une autre époque, il aurait pu être une machine à écrire, qu’importe, le souvenir aurait été tout aussi beau, car c’est le parcours menant à la réussite qui a fait le bon souvenir. Pas l’objet. L’objet n’est que décor que l’on a *a posteriori* chargé des émotions et du vécu. On aurait tout aussi bien pu haïr cet ordinateur si on avait échoué notre travail universitaire.

Il y a désormais confusion entre la fiction et la réalité : par pensée magique, on pense que l’objet va nous faire vivre des événements, nous transformer, prendre une place fondatrice dans notre identité, combler tous nos manques ou nous donner la matière suffisante pour nous « sortir d’affaire ». On en a parlé précédemment (dans « théâtre de la marque ») ; la publicité renforce ces pensées magiques, renforce la fiction de la marque : Apple est devenue une marque « rebelle » avec son spot anti-Big Brother[55], attirant ceux qui souhaitaient devenir rebelles (mais pas ceux qui l’étaient vraiment, car se rebeller n’est pas acheter). Aujourd’hui, Apple est Big Brother, loyal servant de la NSA, et enregistre même vos empreintes. La pub est un mensonge, une fiction, elle ne représente que des volontés commerciales, du ciblage de futurs consommateurs, elle exploite nos manques et nos failles.

N’oublions pas : ce n’est pas l’objet qui fait l’homme. L’avoir n’est pas l’être, car l’être

55 https:/www.youtube.com/watch?v=2zfqw8nhUwA

demande des actions concrètes, pas de posséder. L'avoir ne sera jamais l'être, quoique puissent crier les défenseurs et acteurs de la société de consommation.

Donc...

La connaissance de ces processus d'association peut être utilisée à notre profit pour apprendre et retenir des informations : par exemple, pour apprendre la signification d'un panneau routier, mieux vaut chercher dans le réel ou nos souvenirs un exemple concret. L'idée est d'associer le théorique à quelque chose qui nous est déjà familier donc codé en notre mémoire avec d'autres stimuli, par exemple la sensation de fatigue pour le panneau hissé en haut d'une côte. Même si le stimulus n'a aucun lien avec le caractère prioritaire de la route, désigné par son panneau - par exemple une odeur prégnante de déchets et poubelles -, ce rappel des sensations permettra d'ancrer la connaissance et de la renforcer.

On peut se créer volontairement des associations : en écoutant telle musique pour tel genre de moment ; en se parfumant avec tel type de parfum pour tel contexte.... On le fait d'ailleurs assez intuitivement pour certains contextes : s'offrir un café après un dur labeur (et donc associer, paradoxalement, le café à la détente) ; l'idée est de le faire volontairement et avec des stimuli servant d'autres contextes. Pour exemple une musique qu'on aura associée au calme pourra servir à déstresser avant un examen.

Si l'association fonctionne si bien dans la pub, c'est parce qu'elle est ancrée par des processus inconscients : la solution est donc de la regarder en pleine conscience. Le temps pris pour observer et analyser pleinement la pub permettra d'activer ses fonctions supérieures et on se rendra vite compte de l'aberrance de certaines associations et les volontés d'infiltration dans notre cerveau seront vite percées à jour et neutralisées (du moins, les pubs seront codées dans notre mémoire de façon intelligente).

Le cas de la musique est différent : l'association musique-image est très difficile à séparer. Il faut réassocier la musique à d'autres images, à d'autres souvenirs et réduire au maximum ce qui pourrait renforcer l'association pub-musique (c'est-à-dire fuir la pub ou ces images tant que possible). Mais c'est généralement impossible, l'association pub-musique gâche souvent les musiques.

Concernant les stars, le préjudice moral est plus grave pour elles que nous ; excepté les cas comme Adrianna Karembeu et la Croix Rouge, où l'association est ici gagnante-gagnante. Cependant si vous aimez certaines célébrités et que voulez les dissocier de la pub, employez la même stratégie qu'avec la musique : fuyez la pub et augmentez le nombre d'images de la star dans son vrai contexte d'artiste (concert, spectacle...).

Pour le partenariat avec les programmes, il y a une solution toute simple : préférez le téléchargement des programmes en question, le piratage ou les regarder sur Youtube/Dailymotion.

Le web-Tv sur le site des chaînes étant également pourri des pubs partenaires, autant adopter des sources alternatives.

Évidemment, n'oublions pas d'utiliser systématiquement AdblockPlus (ou mieux encore, uBlock Origin) pour le web, afin de bloquer un maximum de pubs.

@MÉDIAS/PUBLICITÉS/COMMENT ELLES EXPLOITENT NOTRE PERCEPTION ET NOTRE ATTENTION :

La perception est une fonction complexe : imaginez-vous un énorme centre de tri où arrivent sans discontinuer des informations à traiter, à analyser puis à stocker. Ces informations sont visuelles, auditives, tactiles, olfactives, gustatives, proprioceptives (c'est-à-dire la perception de son corps, de son équilibre et du positionnement des membres). Il est impossible de tout prendre en compte en même temps avec la même attention, donc il y aura un vaste tri qui éliminera des informations pourtant énormes :

> Regardez la vidéo (sans lire le commentaire en dessous soyez joueur !) et comptez le nombre de passes de l'équipe blanche : http://www.koreus.com/video/test-visuel-compter-nombre-passes.html

À l'inverse, on captera des stimuli sans en prendre conscience : c'est le cas pour les images subliminales, qui bien que d'une rapidité extrême, donc impossible à voir en toute conscience, sont tout de même comprises par le cerveau. Leur influence agit sur nos comportements, mais ne nous inquiétons pas, les images subliminales ne sont que peu utilisées, car leur effet est peu précis :

si l'on insère une image subliminale pour Coca dans un programme, l'individu se dirigera plus vers des boissons que s'il n'y avait pas d'image subliminale dans son programme[56]. Mais il ne prendra pas forcément un Coca, seule l'envie de boire sera activée par l'image subliminale.

Notre perception consciente n'est qu'une reconstruction de la réalité : bon nombre d'éléments en auront été évincés (comme l'ours de l'expérience précédente) et d'autres porteront toute notre attention en fonction de notre activité du moment : ainsi le conducteur, focalisé sur la route, remarquera rapidement qu'une voiture lointaine a une trajectoire étrange, mais ne verra pas les vaches qui font les folles dans un champ à proximité. Le passager quant à lui se focalisera sur les vaches, mais pas sur la voiture à la trajectoire étrange.

Notre perception et notre attention découlent donc de notre activité du moment, de nos

56 Channouf, Cannac et Gosset (1999)

préoccupations, de l'intensité des stimuli qui viennent à nous et leur intérêt à nos activités ou préoccupations. Si le stimulus ne sert pas nos activités, n'a aucun rapport avec nos préoccupations, qu'il est long, monotone sans surprise, l'attention décroche et va chercher ailleurs des centres d'intérêt plus palpitants. La pub va donc essayer de faire tout l'inverse : elle va s'accrocher à nos activités, va s'accrocher à nos préoccupations, être rapide et toujours changeante. Il ne s'agit pas là d'accrocher votre attention durablement pour exciter vos fonctions supérieures comme pourrait le faire l'intrigue complexe et passionnante d'un bon film, mais juste que votre perception soit captée par le petit écran, que les stimuli qu'elle génère soient plus puissants que ceux qui pourraient maintenir votre attention ailleurs. Au lieu d'être centré sur le col de chemise que vous repassiez, vous voilà hagard devant le paysage traversé par une voiture ; alors que vous aviez le nez sur votre ordinateur, vous voilà déconnecté de votre tâche par une marque d'huile d'olive. Ce n'est pas que vous ayez trouvé la pub intéressante, ce n'est pas parce que vous êtes fatigué de votre journée ou que votre activité vous a lassé : c'est parce le publicitaire sait comment ramener tout le faisceau perceptif sur son annonce.

Donc...

Même si l'on peut améliorer sa perception, cela semble un travail excessif pour uniquement contrer les publicités de la télévision : autant ne plus regarder la télévision et choisir ces programmes sur Internet ; un simple câble suffit pour relier un ordinateur à un écran de télévision, nul besoin d'investir dans des appareils onéreux «tout connecté» qui surveillent de près vos activités.

Cependant même hors pub, soyez vigilant, pensez à regarder là où n'est pas le focus : on dit souvent « Quand le sage montre la lune, le sot regarde de doigt », il faudrait en ce cas dire « quand le manipulateur montre la lune, le sage regarde la main avec laquelle il ne pointe pas la lune » ; que ce soit dans les tours de magie, les spectacles de mentalisme, ou certains programmes télé, c'est hors-champ, dans ce qui n'est pas dit qu'on perçoit la mécanique et qu'on peut deviner les manipulations. Autrement dit, ce n'est pas tant affûter sa perception qui compte, mais de pouvoir la rendre souple, la faire changer de mode aisément.

■ Séduction

Paysages grandioses, humains toujours beaux, nourriture toujours appétissante, scènes à l'esthétique soignée... Tous ces stimuli veulent séduire la perception, ils lui crient « *regarde-nous, on est plus profitable que le minable col de chemise que tu repasses, on est plus sexy que le logiciel que tu installes* ». Et ça marche en toute logique, car oui, les images ont intrinsèquement plus d'attrait que les tâches auxquelles on s'affaire chez soi, dans un environnement que l'on connaît par cœur. C'est ainsi qu'on se retrouve parfois scotché sans raison apparente devant les pubs : parmi tous les stimuli visuels et auditifs qu'on reçoit de son salon, les stimuli de la pub sont, à juste titre, perçus comme plus dignes d'y porter attention. Col de

chemise ou Adrianna Karembeu ? Adrianna l'emporte instantanément. Les procédés sont donc les mêmes en terme de séduction que ceux qu'on a vus précédemment dans la séduction du vendeur.

Si dans le cas des modèles à la plastique sexy, la séduction de la perception immédiate est évidente, cela l'est moins pour d'autres stimuli, comme les paysages ou les fruits qui parlent.

Donc...

Tout ce qui a une connotation sexuelle attire l'attention, à cause de nos fonctions reproductives, mais également par réactance culturelle (c'est interdit, secret, voire tabou donc c'est immanquablement attirant). Faut-il pour autant coller la photo de Clara Morgane sur nos cours ennuyeux pour forcer son attention à les lire ? Ce serait improductif, car le contenu du cours ne sera certainement pas corrélé à Clara Morgane. Il faudrait plutôt sexualiser le cours, l'imaginer en version sexy voire porno pour enclencher le désir d'explorer ce cours version X. Cependant, bien que facilitant l'apprentissage, faire une telle association peut avoir des effets secondaires que vous pouvez imaginer et ces effets peuvent être particulièrement inappropriés.

Si évidemment le sexy ou le sexuel attire l'attention, ce n'est pas pour autant qu'il y ait un intérêt pour la chose à laquelle il est associé. Le monde journalistique a tendance à faire souvent le raccourci que seul le sexuel intéresse les gens, or par exemple pour des articles sur le net, une paire de seins en tête d'article peut attirer de nombreux clics, mais quant à la lecture même de l'article, elle peut être nulle, ce qu'a fait l'internaute est presque du tic, de l'automatisme, ce n'a pas grand-chose à voir avec un intérêt.

Pour le lecteur/téléspectateurs/auditeur, il s'agit de dompter cette réponse automatique, surtout quand on cherche à s'informer sérieusement ; on peut facilement s'entraîner à repérer automatiquement les tentatives de racolage d'attention par « séduction » et les contrer (en ne cliquant pas, en cherchant l'information ailleurs, sans racolage). Il s'agit tout simplement de dompter ces pulsions et les remplacer par un traitement efficace des images par la raison et non les émotions.

■ Paysages

L'homme ayant été durant des centaines d'années en contact étroit avec la nature, notre cerveau s'est modelé pour trouver du plaisir à observer les milieux naturels : en effet, comme c'était dans la nature que nous trouvions notre pitance, la vision d'une vaste forêt était synonyme de futurs repas, de futures trouvailles bienfaisantes. On active donc automatiquement certaines zones cérébrales riches en récepteurs opioïdes quand on observe des paysages (en image ou réellement), récepteurs qui réagissent à une substance assez similaire à la morphine ou l'opium. On est donc littéralement apaisé par ces substances, semi-anesthésié et satisfait par les paysages naturels. Il est donc naturel qu'on soit capté par des images qui nous offrent un certain apaisement.

Donc...

La vision de paysages entraînant la production de molécules proches de l'opium, autant en profiter : une balade dans la nature apaisera sans les conséquences nuisibles de la prise de drogues, c'est presque un médicament naturel contre le stress, l'agitation excessive, les angoisses et l'anxiété. Mais encore faut-il se prêter au jeu et s'immerger dans le décor : certains états de stress s'opposeront à l'effet « médicament » du paysage en hérissant un mur de ruminations entre ce que la perception de la nature peut apporter et vous. À nous d'interdire et de détruire ce mur en nous focalisant seulement sur ce que nos sens nous communiquent. Pas de pensée au futur, pas de pensée au passé, juste la perception du présent. À force de reconcentration (parce que cela demande parfois beaucoup d'effort mental de « couper ») sur l'unique perception du paysage naturel, cet opium naturel devrait être produit et libéré.

Les grandes entreprises ont bien compris l'effet des paysages et décorent leurs salles de pauses, leurs coins détente de paysages, de plantes et autres stimuli singeant la nature. En effet, cela peut relaxer, mais cela ne remplacera jamais une vraie coupure loin du lieu de travail. C'est une détente artificielle hypocrite (car on reste sur le lieu de travail), ce qui permet de « tenir », mais qui empêche le vrai ressourcement qui lui demande une vraie distinction : il est plus profitable de rentrer chez soi, même si on est loin de la nature, plutôt que d'user de ces salles pour se reposer. Ces entreprises devraient plutôt inciter les gens à rentrer chez eux le plus tôt possible si elles veulent une meilleure productivité.

■ Anthropomorphisme

Les paysages nous anesthésient, les tops modèles excitent notre attention... Mais les fruits qui parlent ? Comment expliquer que, passé l'enfance, notre perception préfère focaliser son attention sur des girafes dansant autour d'un soda plutôt que sur notre travail sur l'ordinateur ? Parce que c'est plus « fun » ?

Non, il y a d'autres mécanismes qui font que notre perception nous fait préférer les fruits qui parlent. Nous sommes équipés de zones cérébrales spécialement dédiées à la reconnaissance des visages, donc le moindre détail rappelant un visage, comme les phares d'une voiture rappelant des yeux, excite notre perception « Là ! du vivant ! ».

Reconnaître instantanément les traits du vivant et porter immédiatement son attention dessus est une fonction qui a été essentielle à notre survie : nous sommes des animaux fragiles physiquement, nous avons réussi à nous en sortir en nous ralliant à nos congénères pour affronter l'adversité. Donc il s'agit là de détecter instantanément les proies, les alliés, les prédateurs, etc.

Nous avons également un système de détection des mouvements biologiques très efficace qui fait porter instantanément notre attention à ce qui bouge comme un être vivant : ainsi, dès l'instant où l'on voit une éponge se dandiner comme une danseuse, même si elle n'a pas de

visage, nous regardons. Il n'est donc pas question de « fun » dans l'attrait immédiat de la perception pour ces pubs anthropomorphiques, mais d'excitation des fonctions dont nous sommes équipés pour survivre. Même si la girafe qui danse la salsa, la voiture qui fait un clin d'œil, le fruit qui hurle, ne produisent chez vous qu'une « poker face » , il attirera néanmoins votre attention instantanément et c'est tout ce que cherche la pub. Votre appréciation, votre jugement n'a aucune importance du moment que votre perception a capté le message et que la mémoire l'a encodé.

Donc...

L'anthropomorphisme peut être une excellente solution pour comprendre des systèmes et retenir des informations complexes. Le dessin animé « il était une fois la vie » est un excellent exemple d'un anthropomorphisme réussi et profitable : il rend humain des cellules, leur font vivre des histoires en fonction de leurs caractéristiques réelles, ce qui facilite l'explication des fonctions du corps humain aux enfants, sans réduire pour autant la complexité du sujet (cependant, il y a tout de même vulgarisation) et en le rendant particulièrement attrayant. Cet anthropomorphisme donne de l'image à l'abstrait, facilite la représentation et la compréhension d'informations complexes. On peut tout « anthropomorphiser » : le cellulaire, la physique, le chimique, le technique, le neurologique, et tout ce qui pourrait paraître abstrait... Toute imagination peut être capable de transformer un phénomène en personnage, avec son caractère, ses faiblesses, ses forces, etc... Le processus peut paraître enfantin, il n'empêche qu'il rend efficace la mémorisation et renforce la compréhension.

C'est à se rappeler si on veut expliquer des choses complexes, abstraites ou ennuyeuses à un public dont l'attention est difficile à capter.

@MÉDIAS/PUBLICITÉS/BIAIS ET FORMATAGE DE LA PUB

Nous avons vu précédemment comment la pub exploitait nos fonctions cognitives (perception, mémoire et attention) mais évidemment ce n'est pas sa seule cible : une fois l'attention captée, le produit encodé en mémoire, il faut le rendre nécessaire, il faut que le téléspectateur le désire, il faut amorcer certains états d'esprit pour que le téléspectateur se transforme en consommateur.

Les techniques pour cela, vous en connaissez bon nombre si vous avez déjà lu la partie « commercial » de cet ouvrage, car la pub est une forme anticipée de la vente. On retrouvera donc :

— L'effet de rareté (offres spéciales, éditions inédites...)

— La gratuité,

— L'usage d'argument d'autorité,
— L'usage de la preuve sociale,
— La technique du low ball,
— La flatterie,
— L'exploitation de nos manques, et pas seulement les primaires liés à la consommation : le manque d'amour, le manque de reconnaissance, etc.

■ Identification

La publicité exploite également notre capacité à nous identifier aux personnages et aux situations, donc notre empathie. Cependant là où est le danger, c'est que les personnages de la pub auxquels on s'identifie de façon automatique sont souvent de grands malades : ils sont dysmomorphiques, c'est-à-dire qu'ils ont une image déformée de leur corps, c'est par exemple la femme taille 34 qui décide de « se reprendre en main » et faire un régime ; c'est l'homme qui se met au shampoing anti-chute de cheveux alors qu'il est extrêmement chevelu. Ce sont des personnages narcissiques, qui ne sont préoccupés que par eux-mêmes ; qui préfèrent les objets à leurs proches, comme l'homme est amoureux de sa voiture ou est heureux d'avoir un enfant uniquement pour s'acheter une nouvelle voiture ; ils sont névrosés obsessionnels, ne supportant pas le moindre grain de poussière ni le quart de millimètre de poil ayant résisté au rasoir. Plus globalement, ces personnages ne trouvent satisfaction que dans l'achat, dans l'acquisition ou l'utilisation d'un produit, et leurs problèmes se règlent grâce à un produit. À l'inverse de ces personnages banals, le personnage de la pub peut être admirable et faire exemple : c'est le transfert symbolique dont nous avons parlé précédemment , qui mélange les pistes dans le cerveau en donnant quelque chose comme « si je veux être comme lui, je dois utiliser tel produit » .

Bien que tous ces personnages paraissent affronter toutes sortes de situations, ils ne jouent qu'un seul et unique rôle très réducteur : celui du consommateur. Or la vie est un peu plus que ça, elle donne tout de même d'autres possibilités de rôles plus importants, dont on peut être un peu plus fiers, des rôles qui nous comblent sans doute mille fois plus. Cependant, à ne voir autour de soi que des consommateurs, on ne devient que ça et on réduit son imagination à ne plus pouvoir envisager autre chose que ce rôle de consommateur.

L'autre identification, c'est celle des situations : on s'identifie d'autant plus facilement que les situations présentées dans la pub sont de l'ordre du quotidien. Mais ces situations sont enjolivées à l'extrême : la moindre balade en voiture est épique, ramenant la lumière du soleil dans la ville (le conducteur devenant alors une sorte de messie, ce qui exploite chez le téléspectateur le manque de reconnaissance voire d'amour) ; laver sa cuisine devient un acte qui vous rend célèbre et pour lequel vous recevez tous les honneurs (encore une exploitation du manque de reconnaissance) ; se raser revient à expérimenter de nouvelles technologies dans

une salle de bain transformée en laboratoire de pointe (exploitation de la frustration de ne pas faire des choses aussi intéressantes et importantes que les scientifiques) ; mettre du déodorant rend nymphomane toutes les femmes (exploitation de la frustration sexuelle, de l'impuissance à attirer l'attention des femmes sur soi) ; etc. Dès qu'on se retrouve à rouler, à se raser, à laver sa cuisine, la petite histoire est réactivée, nous plongeons dans un petit songe bien distrayant. Le problème n'est pas de s'imaginer que toutes les filles du boulot vont se jeter sur nous après avoir mis ce déodorant, mais qu'inconsciemment on injecte au produit le pouvoir de combler les manques de reconnaissance. À long terme, l'objet finit par véritablement être investi de ce pouvoir magique : c'est le cas de la voiture par exemple qui est définitivement associé au statut supérieur, à la domination, à la puissance. Quant à notre déo, il est probable que si on demandait à des hommes « vaut-il mieux avoir mis du déodorant pour séduire ou non ? » il dirait qu'il vaut mieux en avoir : l'objet a réussi à devenir un indispensable dans la palette de séduction. Tout comme bon nombre de femmes ne s'imaginent pas sans maquillage pour séduire ou tout simplement sortir de chez soi.

Donc...

Le processus d'identification n'est pas à combattre : pour les jeunes, il permet de se construire, de se trouver, de se donner des modèles inspirants ou au contraire de se mettre des limites (« je ne ferai pas ça, je ne serai pas comme ça »). Même adulte, il est bon d'avoir des modèles, des personnes au comportement inspirant : cela permet de se motiver, de s'améliorer dans sa conduite, d'apporter du réconfort, de l'espoir.

Cependant les « modèles » télévisuels sont plutôt des contre-modèles, et les personnages de la publicité sont, à ce titre, catastrophiques : par effet d'heuristique de disponibilité, accumuler des images de personnes stéréotypées, médiocres, sans intelligence, sans créativité, narcissique, voire sadique, abaisse le niveau d'exigence qu'on se donne à soi-même, puisque la norme est au ras des pâquerettes, à quoi bon faire le moindre effort de comportement, d'intelligence, etc...

Évidemment, la publicité n'est pas à elle seule responsable de ce « niveau abaissé » : il faut y ajouter les autres programmes télé, les magazines, ce que les médias mettent en exergue et tout ce dont ils ne parlent pas.

Comme c'est une question d'heuristique de disponibilité, il s'agit de donner plus de place à des modèles, des personnes, qui portent des propos ou des comportements admirables : ils peuvent se trouver dans la réalité, dans son entourage, dans les bibliothèques, dans des médias alternatifs. Et si on est média, il faut les favoriser et ignorer les modèles au ras des pâquerettes.

■ COMPARAISON SOCIALE

Cette identification enclenche également un autre processus, celui de la comparaison sociale. On se compare entre nous de façon automatique : cela nous permet de nous positionner dans un groupe, de prendre en considération les normes sociales particulières du groupe et de s'y ajuster. L'utilité de la comparaison sociale est de faciliter notre insertion dans le groupe et de ne pas être rejeté. Étant des animaux sociaux, notre survie dépend du groupe, donc nous nous sommes modelés pour pouvoir nous accorder entre nous, même si on provient de groupes aux mœurs très différentes. La comparaison sociale nous permet d'intégrer un groupe pour lequel on est un étranger. On va regarder comment se comporte le groupe, ce qui est différent de nous (la tenue, la posture, les habitudes), on va ensuite imiter les autres. Par exemple au travail, sans que cela soit indiqué ou préconisé, il existe des règles sociales : dans une entreprise, rendre son travail au plus vite reviendra à être considéré comme un odieux fayot ; dans une autre entreprise, rendre son travail juste à l'heure sera considéré comme un terrible manque de sérieux et de motivation. Seule la comparaison avec les autres nous permettra de deviner ces règles implicites.

On a une terrible peur du rejet de l'autre et du groupe parce que la survie sociale est pour l'humain synonyme de survie tout court. Donc on se compare pour ne pas être rejeté, pour être normal, accepté, ou encore pour être mieux considéré que les autres et en dernier lieu pour avoir du pouvoir sur les autres. Dans nos sociétés occidentales, il est préconisé implicitement d'être parfait et mieux que les autres.

Depuis les années vingt, la publicité stimule et exploite cette tendance naturelle à la comparaison sociale, à la jalousie et au désir de supériorité : la voiture fut associée à une certaine supériorité, une preuve matérielle de la puissance et une extension de la virilité parce qu'à cette époque, c'étaient les hommes qui tenaient le budget et qui conduisaient. Il fallait une voiture pour prouver à ses voisins que nous aussi on avait obtenu un certain statut social. Cette association n'a jamais cessé d'être, variant mais restant toujours sur un même registre : bientôt la pub créa le stéréotype de la femme attirée par l'homme à la grosse voiture, puis la femme-voiture dominée, puis la voiture plus aimée que la femme, etc... Tout ceci couplé à une obsolescence psychologique créée de toutes pièces, avec des modèles sans cesse renouvelés mettant au rencart les autres voitures.

Donc...

Encore une fois le mécanisme de comparaison sociale n'est pas mauvais en soi : il permet de s'intégrer dans un groupe humain dont on ne connaît rien, en observant, en imitant, en testant.

Cependant il faut lui mettre des limites, y faire intervenir la raison : on ne compare pas l'incomparable, par exemple sa photo prise en vacances avec celle d'un mannequin en stu-

dio... Si les conditions diffèrent, il n'y a pas de comparaison possible.

On ne devrait pas se comparer pour se sentir supérieur (schadenfreude : joie de voir le malheur d'autrui) parce que ce narcissisme dessert autant l'autre que soi-même, n'aide personne, ne résout aucune situation ; on ne devrait pas non plus se comparer si cela nous infériorise, nous laisse un sentiment d'infériorité, car cela ne nous sert pas et cela incite l'autre au narcissisme.

Donc les médias qui proposent des articles, des programmes qui incitent à la comparaison sociale stimulent soit le narcissisme soit le sentiment d'infériorité sont à éviter : parce qu'ils ne servent à rien d'autre qu'à générer des états propices à la consommation, états qui ne nous rendent pas heureux, nous poussent à la névrose, nous poussent à la désolidarisation, entretiennent ce mythe que l'homme est un loup pour l'homme.

La comparaison sociale doit se réduire aux situations qui aident les deux individus en comparaison, qui apportent à chacun des idées, qui aident à intégrer les personnes différentes, cela peut même être un vecteur d'évolution pour les deux comparateurs, les deux s'imitant dans leurs meilleurs aspects.

***

Voilà de quoi est capable la publicité, à force de temps et de répétition : investir un objet d'un sens arbitraire pour le rendre indispensable même lorsqu'on n'en a pas besoin. La société de consommation a rapidement transformé le monde en forçant ce genre d'association arbitraire, au point où les objets sont devenus des thermomètres sociaux : « si t'as pas de Rolex avant cinquante ans, t'as raté ta vie... » Ce genre de phrase est une victoire de la publicité, des corporations, d'une misérable perception de la vie qui ne se base que sur les apparences et non sur le fond de notre vie. C'est là le plus grand formatage de la pub : elle force des associations qui n'ont aucune légitimité et qui à force de temps, de répétitions, de diffusion sur l'ensemble de la population, d'utilisation de ses biais psychologiques, d'exploitation de ses tendances, de stimulation du cerveau primaire, vont devenir une réalité, et remplacer la réalité elle-même, nous transformant en coquilles vides. Certes nos coquilles sont rutilantes, brillantes d'objets et de vêtements luxueux, mais sont-elles pleines ? Si on creuse, est-ce qu'on y trouve une histoire ou n'est-ce là qu'un vernis ? Cela explique pourquoi tant de gens sont en crise personnelle, n'arrivent pas à se trouver, n'arrivent pas à trouver leur voie personnelle ou professionnelle, n'arrivent pas à trouver sens : la société de consommation n'offre que des modèles de coquilles vides, encourage à devenir un consommateur aguerri, à paraître parfait et se fait ennemie de l'intérieur de la coquille. Parce que l'intérieur de la coquille se construit en usant des fonctions supérieures de son cerveau et celles-ci ne peuvent que réprouver la société de consommation, en jouer, s'en moquer, voire s'y attaquer.

Le formatage de la pub est un formatage qui ravive, entretient nos bas instincts : défense du territoire (domination, supériorité, reconnaissance du groupe, soumission des autres), repro-

duction (séduction, domination, soumission, pulsions), survie (tout ce qui a trait à la nourriture, aux pulsions)... Toutes ces thématiques sont gérées par le cerveau reptilien, cerveau particulièrement prégnant, car c'est pour ainsi dire notre premier cerveau, celui qui nous permettait de survivre et perpétuer notre espèce au temps des cavernes. Cependant on a aussi des fonctions supérieures, notamment le lobe pré-frontal : sa fonction est, entre autres, d'inhiber, c'est-à-dire de bloquer nos pulsions, nos comportements automatiques, d'empêcher l'émotion de nous submerger (et donc de nous paralyser), d'empêcher nos réactions violentes, de dompter nos peurs et, pour finir, de trouver des solutions plus fines à nos problèmes que la simple réaction que propose le cerveau reptilien. Dire non à ces pulsions, les guider, les dompter est une fonction particulièrement humaine, caractéristique de notre intelligence, de notre finesse. Attention, ne dénions pas notre cerveau reptilien : il participe à notre survie, il est essentiel pour nous maintenir en vie. Cependant, il est indispensable de savoir dompter ces émotions brutes et les réactions brutes qu'il peut entraîner, parce que nous vivons dans une société humaine qui ne fonctionne pas à la manière d'une meute de loups (en principe).

Un chien réagit avec son cerveau reptilien : il voit une peluche ressemblant à une chienne, il tente de se reproduire avec. C'est une réaction. Un homme voit une femme qui lui plaît, il va se retenir de lui sauter dessus et discuter avec avant. C'est le « non » provenant de ces fonctions supérieures qui lui permettent de ne pas réagir automatiquement comme un animal. Or, dans la pub, l'homme est un animal. Un animal qui, comme le chien ne peut s'empêcher de s'accoupler à ce qui ressemble à ses désirs, quitte le lit conjugal pour faire corps avec sa voiture parce qu'elle comble plus ses frustrations que sa femme (selon la pub). Tout comme la femme est un animal qui, guidé par ses pulsions frustrées, va prendre un shampoing orgasmique (selon la pub).

La pub nie nos fonctions supérieures, nie notre statut d'humain et nous renvoie dans les cavernes.

Ceci dit, bien que nous ayons accusés la pub de toutes sortes d'horreurs, nous considérons qu'elle n'est pas la pire dans son genre. La pub est balisée : à la télévision, elle est clairement annoncée entre deux logos ; son format est reconnaissable, que ce soit à la radio ou dans les magazines. On sait que les panneaux de la ville ne sont que pubs. Seuls les petits enfants, les hyper-crédules prennent leur message au premier degré. On a vu que même en n'étant pas crédule, elle a tout de même un effet sur notre inconscient qui lui, prend les informations au premier degré si la conscience n'est pas interpellée. À force, les produits gagnent des valeurs comme voiture = puissance.

Cependant nous ne sommes pas naïfs : on sait que la pub ment, ne représente pas la réalité, donne des informations tronquées, tente de nous séduire, de nous influencer, de nous manipuler. Prise seule, dans ses manifestations officielles, on peut l'accuser de bon nombre de méfaits, mais pas du formatage dans son intégralité : c'est son alliance aux médias et la soumission de ceux-ci, la fusion des médias aux objectifs de la pub qui sont responsables du formatage.

Contrairement à ce qu'ils argumentent, les médias ne se plient pas aux demandes toujours plus trash des spectateurs : ils se sont inspirés de la stratégie de la pub (parler au cerveau reptilien et jamais aux fonctions supérieures), ils ont exploités de la même manière nos plus basses tendances, ils ont valorisé tout ce qui a trait à nos réactions primitives, et ils ont tout corrélé à notre unique fonction de consommateur. Pas parce qu'ils sont diaboliques. Pas parce qu'ils ont des désirs de domination. Pas parce qu'ils complotent contre nous. Pas parce qu'ils ont des projets secrets d'idiocratie.

Parce qu'ils veulent gagner de l'argent.

Et que c'est la pub qui rapporte, donc il faut faire de la télévision un endroit propice à l'infiltration de celle-ci. C'est tout. C'est juste une question de rentabilité. Beigbeder disait « les gens heureux ne consomment pas » on pourrait rajouter « les gens heureux ne consomment pas, car ils sont trop occupés à leur bonheur pour laisser la télé allumée » .

On est trop extrême dans notre jugement ? Pas assez tolérant envers les médias qui essayent de bien faire ? La suite de ce dossier vous permettra de conclure par vous-même.

Donc...

En résumé, pour lutter contre le formatage publicitaire :

— Il faut couper la télévision.

— Abandonner l'achat des magazines contenant plus 40 % de pubs (masquées ou officielles). Le comptage est rapide et simple : tout ce qui est lié à l'achat de quelque chose est publicitaire.

— Quand une pub s'impose néanmoins dans le paysage, qu'on est forcé de la voir, autant la regarder avec attention, concentration et l'analyser. Il faut être particulièrement conscient des mécanismes de la pub en question afin que votre cerveau la « range » correctement et qu'on ne soit pas influencé par elle. Une bonne analyse de la pub nous vaccinera même contre l'achat de certaines marques.

— Trouvez d'autres sources d'informations sur Internet. Toutes les informations que diffusent la télé se retrouvent aisément, avec plus de développement, plus de points de vue, sous différents formats (écrit, vidéo...)

— Si c'est un programme télé qui vous intéresse en particulier, préférez le télécharger ou le voir en streaming afin d'éviter les pubs.

— La pub est présente sur le Net, et elle y est sournoise (faux forumeur conseillant des produits, page de fans totalement bidons...) donc il faut absolument développer un sens critique quand on fait d'Internet sa première source d'informations. Plus d'infos : https://hackingsocialblog.wordpress.com/2014/12/21/lhomme-est-un-mouton-ah-oui-vraiment/

— Installer *Adblockplus* ou *uBlock origin* pour naviguer sur le web.

— Si vous êtes pollué par un gimmick, n'attendez pas la contamination et détournez ses paroles à votre profit. Ou utilisez-le comme arme. D'autres infos : https://hackingsocialblog.

wordpress.com/2014/07/10/le-gimmick-publicitaire-horizon-by-night/

— Reexploitez-vous en utilisant les mécanismes de la pub.

— Détournez les pubs, pompez leurs idées à votre profit, à celle d'une cause.

@Médias/Actualités

Tous les journaux TV suivent a peu près le même format : d'abord l'actualité internationale, puis nationale, puis des points divers sur la culture, le régional, une question thématique, une interview ou une explication avec schéma à l'appui. Toutes les informations y sont présentées très vite, entrecoupées de reportages tout aussi cadencés rapidement. Le dernier point du journal est souvent plus lent, il prend plus le temps d'expliquer, mais il n'est pas systématiquement relié à l'actualité internationale ou nationale.

C'est donc 40 minutes (ou moins) pour faire le tour du monde des nouvelles. Le nombre de téléspectateurs devant le JT de TF1 peut dépasser les sept millions de personnes et celui de France 2, cinq millions cinq de personnes. L'information qui est donnée à ces millions de personnes est sélectionnée, manipulée (au sens strict du terme comme au sens de manipulation mentale, par le média comme par ceux qui délivrent l'information), elle est considérée comme vérité, fenêtre objective et exhaustive sur le monde : le JT est, bon gré mal gré, un puissant outil de formatage. Outil qui, volontairement ou involontairement, change les perceptions du monde de la population, change ces opinions, change ces comportements. Le JT est roi de nos opinions politiques, de nos interprétations de la société, de nos croyances sur nos concitoyens : face à lui, on absorbe ou on est réactant, mais c'est toujours lui qui dit quel débat mérite de prendre la place d'honneur. Et les conséquences ne sont pas des moindres.

@Médias/Actualités/Rapidité

Les plus petits sujets traités par les JT, quelle que soit la chaîne, font moins d'une minute : il s'agit souvent des news internationales, prenant l'aspect d'un titre légèrement imagé, sans développement. Les sujets les plus longs sont découpés en différents reportages d'une à deux minutes, mais traitants du même thème :

> Par exemple TF1 le 5 avril 2013 : Paradis fiscaux 2 min 33 s/Hollande au Maroc 2 min 50 s/« Hollande ne veut pas réagir sous la pression de l'opposition » 1 min 24 s/un remaniement pour sortir de l'affaire Cahuzac ? 2 min 26 s/Jérôme Cahuzac, un homme aux multiples visages 2 min 40 s/Argent de Cahuzac : la justice se penche sur l'industrie pharmaceutique 3 min 36 s.

ou sous la forme d'un sujet plus long :

> TF1, le 5 avril, journal de Pernault : « Des octogénaires fringants » (titre d'un ouvrage mettant en lumière les secrets de jouvence de 20 personnalités. Durée : 6 min 58 s)

Le traitement de l'information y est forcément superficiel, parce qu'il est impossible de parler de la relation de la Corée du Nord et des États-Unis en deux minutes (TF1 et M6, 20 h le 4 avril). Même en prenant douze minutes découpées pour un thème, on ne traite pas en profondeur une question. Soit. C'est le JT, pas un cours. Il s'agit de news, pas de reportages, il aurait fallu se tenir au courant avant afin d'avoir le bagage nécessaire pour comprendre les questions internationales. Le JT n'a pas vocation à enseigner, expliquer, analyser, il informe. Soit.

Mais même en prenant ce point de vue, à savoir que le JT ne doit que répandre la nouvelle, non l'expliquer, la rapidité des sujets pose problème. Son séquençage, ses changements de plans fréquents provoquent des effets néfastes à notre réflexion. Vous vous rappelez ce que l'on a dit pour la rapidité de la pub ? Il en est de même pour le JT :

— La rapidité, les changements de plans rapides font mieux enregistrer l'information dans la mémoire : cela pourrait être considéré comme un point positif ici, cependant les informations du monde n'ont aucun intérêt à être retenues par cœur. Cela reviendrait à apprendre un poème de deux lignes en une langue inconnue dont on ne saisit que quelques mots clefs. C'est bon pour jouer à Questions pour un champion, dans la vraie vie cela n'a absolument aucun intérêt pour soi ou les autres d'être une encyclopédie sur pattes.

— La rapidité empêche le traitement de l'information par notre cerveau : à peine a-t-on eu le temps de réagir aux images présentées qu'une autre news arrive, chassant d'un revers l'autre. On peut là aussi reprendre la métaphore de Tetris abordée précédemment. Donc aucune information ne peut être réfléchie en profondeur, jaugée, et rangée convenablement dans notre mémoire.

— La rapidité rend crédule : plus une information est délivrée rapidement, plus on la prendra automatiquement pour vraie et on ne cherchera pas à la questionner. Autrement dit, la rapidité empêche l'esprit critique de fonctionner :

> **Gilbert, Tafarodi et Malone (1993)** les sujets lisaient des textes de descriptions d'un individu « B ». Puis on leur donnait des informations en rapport direct avec la description ou d'autres totalement inventées. Le premier groupe des sujets testés devait indiquer si l'info donnée était réelle ou inventée. Le deuxième groupe quant à lui devait lire l'information le plus rapidement possible et la comprendre. La fin de l'expérience montrait que le premier groupe avait une vision assez juste de cet individu "B" contrairement au deuxième groupe qui

croyait à toutes les informations délivrées, même les fausses. Le fait de devoir comprendre rapidement des informations conduit à estimer les informations vraies.

La crédulité n'est donc pas l'unique apanage des crétins : c'est un processus naturel mis en place par le cerveau pour comprendre rapidement les choses. Présupposer qu'une information rapide est vraie permet de la comprendre plus rapidement. Mais ce raccourci utile -pris par n'importe quel cerveau- a un prix : celui de croire à des informations fausses.

On voit donc tout le danger de présenter des informations à toute allure : l'individu n'a pas le temps de mener sa réflexion, d'exercer son esprit critique, de prendre du recul, tout juste s'il a conscience de ce qu'on lui raconte.

A contrario, prendre soin de remarquer là où le média prend du temps à développer un sujet, est très instructeur de ce qui préoccupe le média (le 5 et 4 avril 2013, c'était Cahuzac pour tout le monde et Pernault a réussi à faire presque autant pour un ouvrage sur des « secrets de jouvence »), et de ses croyances au sujet de ce que veulent les téléspectateurs : prendre du temps, c'est donner au spectateur le temps de s'approprier une information, de la considérer comme importante parmi les autres nouvelles du monde.

Rien que par le temps pris, le média dicte au spectateur ce qu'il doit retenir des nouvelles du monde et ce sur quoi il doit passer rapidement. Pour reprendre notre métaphore du Tetris, c'est comme si lors d'une phase rapide de jeu, alors que les pièces les plus compliquées tombent rapidement, le jeu redevenait extrêmement lent pour une pièce : vous en conclurez que celle-ci, il faut bien la placer, qu'elle a peut-être plus de valeur que les autres, qu'il y a à réfléchir là-dessus. Cependant, toutes les pièces sont importantes. Excepté peut-être celle des secrets de jouvence de Pernault...

Donc...

Mieux vaut s'informer de l'actualité via des médias « lents » ou écrits : si l'on veut s'intéresser vraiment à un sujet, il faut pouvoir se poser tranquillement et ne pas être parasité par d'autres stimuli.

Pour que notre cerveau soit satisfait du transit d'une information, il faut l'étudier sous toutes les coutures, sous toutes ses imbrications, avoir tous les points de vue à son sujet, et, plus que tout autre chose, il faut que cette information puisse être corrélée à notre vie, qu'on puisse agir avec cette information : l'énervement, la colère, la tristesse face à l'information ne doivent pas être balayés, fuis. Si on éprouve des sentiments, ce n'est pas simplement pour les subir, ils ont des objectifs concrets : par exemple, si vous éprouvez de la colère parce qu'une administration refuse de prendre votre dossier parce qu'il vous manque un papier, l'énergie de cette colère, si elle est bien canalisée, sera utilisée pour argumenter, trouver des solutions concrètes pour que votre dossier soit enregistré. Si vous êtes ravagé de tristesse en voyant un

enfant se faire frapper en public, l'indignation ne va pas tarder à monter et peut-être que vous irez voir le parent violent pour lui faire prendre conscience de l'horreur de ses actes.

S'il n'y a pas d'action, le sentiment est totalement inutile et il finit par « moisir » en nous, générant des états d'esprit nuisibles, à savoir la culpabilité, la frustration, la haine ou encore des interprétations faussées sur le monde ou sur soi-même. C'est ce que génère l'absorption du JT chaque jour : il nous fait éprouver par procuration les pires histoires du quotidien sans qu'on puisse (apparemment) y faire quoi que ce soit. Au fil du temps se constitue un agrégat de sentiments jamais résolus, moisissant en nous et nous transformant. Pour le pire.

Mieux vaut alors en finir avec le JT et s'atteler à une information à la fois, une information pour laquelle on pourra faire quelque chose. Il ne s'agit pas là de ne pas se préoccuper de l'international ou des grandes questions, mais de prendre le temps de digérer correctement l'information, de l'éprouver dans la réalité, d'en tirer des leçons, de se poser face à elle et de voir ce qu'on peut en faire concrètement, dans le futur ou maintenant.

Donc, rien qu'à cause de leur rapidité, les JT sont à fuir absolument. Cependant, leur visionnage peut être intéressant si on les regarde avec un très grand recul et qu'on n'y espère pas y voir le réel état du monde : ces informations touchent des millions de personnes et, par déduction, on peut en conclure beaucoup de choses sur la façon dont elles incorporeront l'information. De plus, décortiquer la manière dont est livrée l'information par le média est très instructif sur les volontés de celui-ci, sur ses croyances, sur la façon dont il perçoit les téléspectateurs et comment il est manipulé par les politiques ou qu'il manipule l'information à des fins politiques ou pour - et par - des intérêts privés.

Pour n'en rester qu'à notre section « rapidité » , un premier exercice consiste à voir comment est distribué le temps d'antenne en fonction des sujets et de comparer entre les différents JT. Pour beaucoup de chaînes, il va falloir un chronomètre, mais TF1 par exemple laisse le descriptif de son journal sur le Net et le temps passé à chaque sujet (ce qui est une excellente initiative) : très utile quand on veut exercer son œil critique. Chacun peut aisément, sans même entendre une seule minute de Pernault, voir ce vers quoi le média veut attirer l'attention, ce qu'il pense être primordial pour les citoyens. On peut facilement imaginer les réactions de ces millions de spectateurs (absorption sans critique/réactance/absorption sans attention ni conscience/fan attitude/etc.).

@Médias/Actualités/choix des sujets

■ Titres racoleurs et tapageurs

On a vu dans le chapitre précédent qu'un seul mot ou adjectif peut faire augmenter les ventes d'un produit. Les mots se rapportent à des représentations, des sensations, des émotions, donc on suppose automatiquement qu'un sorbet « explosif » sera plus fort en goût qu'un

sorbet auquel on n'aurait pas apposé ce qualificatif. Qu'importe la vérité ou le mensonge de l'adjectif concernant le produit, il s'agit, dans le commerce, de persuader d'acheter : c'est pour cela que les messages publicitaires sont si orgueilleux, décrivant leur produit comme révolutionnaire, changeant la vie, réglant tous les problèmes, indispensable, extatique, merveilleux. Nos automatismes nous poussent à croire que s'il est dit que telle chose est révolutionnaire, elle doit l'être un minimum. Puis, après l'achat, par loi de cohérence, on s'auto convaincra qu'en effet le produit est révolutionnaire, sinon on ne l'aurait pas acheté (plus le produit est cher, plus on se mentira à soi-même). Si vous n'êtes pas convaincu, proposez des toasts façon « gastro-entérite » à vos futurs invités, vous pourrez constater la puissance d'un seul mot.

Les médias usent et abusent de vocabulaire tapageur, cette fois non dans le but de vanter leurs produits, mais pour capter l'attention sur le sujet qu'ils traitent, pour titiller la curiosité, rendre plus grandiose/dramatique/extraordinaire/épatant le sujet. Ce n'est pas trop grave lorsqu'il s'agit par exemple d'un article présentant une vidéo « extraordinaire » et qu'en fait la vidéo est relativement médiocre. Cela l'est plus quand le vocabulaire concernant un sujet est systématiquement changé pour le dramatiser : « Encéphalopathie spongiforme bovine », ça vous dit quelque chose ? Il est probable que non — surtout si vous êtes très jeune - car les médias n'ont que très peu utilisé cette expression, préférant de loin « vache folle » .

> « Marwan Sinacoeur et ses collègues de l'Université de Stanford ont compté le nombre de fois que sont apparus, entre 1991 et 2002, les expressions *vache folle* et son terme scientifique *encéphalopathie spongiforme bovine* dans deux journaux français, *Le Monde* et *Les Échos*. Ils ont constaté que lorsque les journaux utilisent *vache folle*, la consommation de viande de bœuf diminue. Lorsqu'ils utilisent *encéphalopathie spongiforme bovine*, la consommation remonte… » Sebastien Bohler, *150 petites expériences de psychologie des médias,* Dunod, 2008.

L'expression « vache folle » fait peur. Et c'est normal, nous sommes des animaux sociaux ayant besoin de communiquer entre nous efficacement, donc une expression aussi imagée que « vache folle » nous fait prendre la fuite immédiatement. Le cerveau reptilien, gérant les questions de survie voit en « vache folle » une alerte engendrant la peur, peur étant nécessaire à la survie en milieu hostile. Il n'y a pas à s'en vouloir d'être alerté par un terme pareil et d'avoir l'appétit coupé. Le problème est ici la volonté de faire peur, d'attirer les regards, l'attention du téléspectateur sur cette vache folle et non sur l' encéphalopathie spongiforme bovine, qui par un terme qui incite à la réflexion n'acquiert pas une attention dévolue et inquiète devant l'écran.

> **Sinacoeur (2005)** Il y avait deux groupes de sujet pour cette expérience :
> — Le premier lisait des articles sur la vache folle puis on leur faisait rem-

plir un questionnaire poussant à la réflexion. En faisant traiter l'information de cette façon, on activait chez les sujets le mode délibératif, mode qui permet de prendre des décisions après réflexions poussées sur un sujet.

— Le deuxième groupe, après avoir lu les articles, se voyait poser des questions sur leur état d'esprit : il s'agissait d'activer le traitement du sujet de la vache folle par un mode dit « associatif », qui fait intervenir principalement l'émotionnel. C'est ce que font beaucoup de médias.

Par la suite, les chercheurs ont constaté que le premier groupe, grâce au raisonnement encouragé, n'avait pas changé ses habitudes alimentaires, contrairement au deuxième groupe.

La façon dont les mots sont choisis, la façon dont est traité l'information n'influencent pas seulement l'attention, la curiosité vis-à-vis d'un sujet ; elles influencent également le comportement des personnes.

On pourrait presque se demander si le problème concernant la grippe aviaire a causé moins de paranoïa dans la population que prévu (les gens ne se vaccinaient pas et ne se précipitaient pas sur les milliers de litres de désinfectant pour les mains ou les masques) grâce à son appellation : si les médias l'avaient renommé la « grippe de l'oiseau fou », y aurait-il eu plus de peur ?

Le média a un énorme pouvoir sur la population, jusqu'à sa façon de se comporter face à une situation. En use-t-il parfois volontairement ? Pour les questions d'attention sur un sujet, on peut répondre par l'affirmative sans se tromper. Quant à des questions plus graves, nous ne tenons pas à verser dans le complotisme, qu'il soit réalité ou non : le complotisme empêche d'agir concrètement, jouant lui aussi dans le registre de la peur.

Concernant les titres racoleurs sur Internet on en a fait un article ici : https://hackingsocialblog.wordpress.com/2015/02/05/arretez-tout-voici-les-secrets-des-titres-racoleurs-cela-va-vous-epater/

Donc...

Un exercice intéressant pour affûter son esprit critique est de retrouver le « bon » titre, celui qui serait plus objectif, plus juste vis-à-vis de ce qui est formulé. Prenons le titre « Naître père : deux papas au pays des Bisounours » (http://www.lefigaro.fr/cinema/2013/02/13/03002-20130213ARTFIG00438--naitre-pere-deux-papas-au-pays-des-bisounours.php) après lecture on pourrait le renommer « Naître père : un documentaire dont la tendresse est à notre avis pas réaliste et au service de la propagande de gauche ». Rien qu'en renommant correctement les actualités, la façon dont elles sont traitées apparaissent plus clairement.

■ Argument d'autorité

Avis d'experts, sondages, chiffres, statistiques... Le JT regorge de ces arguments d'autorité, appuyant les sujets, confirmant l'avis de la population, justifiant ce qu'il est bien de faire, ce qu'il est mal de penser.

Or, un sondage peut émettre un avis totalement artificiel : rappelez-vous l'expérience des chansons sur le site web. Elle avait prouvé que les individus, face à des chansons qui se valent toutes, votaient en fonction du classement des autres. La fameuse influence sociale… Une autre expérience a été menée durant l'entre-deux tours des élections présidentielles de 2012 : 1000 votants ont été interrogés sur leur intention de vote au second tour. Si on leur présentait un sondage fictif qui allait dans le sens contraire de leur intention de vote, ils changeaient d'opinion pour 25 % d'entre eux pour se rallier à ce faux sondage…

On a ici une belle preuve du biais de conformité (ou comment en chaque homme sommeille un mouton). C'est exactement le même biais qui se manifeste lors des sondages : les personnes répondent en fonction de critères sociaux, de ce que les autres pensent en général, en fonction des autres sondages entendus... L'individu se conforme à la majorité, sans forcément être d'accord avec le propre avis qu'il donne, car il s'agit là de paraître aux yeux du sondeur comme normal, en conformité. Et le résultat peut devenir complètement caduc.

Mais évidemment, ce n'est pas le seul problème. La question du sondage peut amener les sondés à répondre d'une certaine façon et pas d'une autre. Les questions négatives troublent la logique. Les possibilités de réponses sont elles aussi manipulables : par exemple « Aimez-vous le fromage : À la folie/passionnément/un peu » . Avec cette fermeture orientée des réponses, on a forcément une réponse positive, car le sondeur ne laisse pas le choix de ne pas aimer le fromage et de ne l'apprécier que moyennement. À savoir que tous les sondages qui ne proposent pas de « pas d'avis sur la question » ou ce genre d'intervalle sont caducs : on force le questionné à se positionner, alors qu'il peut ne pas avoir d'avis, car il ne s'est pas interrogé sur la question, ou pour reprendre notre question, qu'il n'a jamais goûté au fromage.

M6 fait beaucoup usage de sondages à la fin de son JT : chacun peut y participer, 10, 20, 50 fois si vous avez la patience, l'organisation et certains souhaits quant à l'issue du sondage. En effet, les sondages sur le Net n'ont aucune sécurité : on peut rejouer à l'infini en enlevant ses cookies, en utilisant des VPN, TOR ou des proxys. Les hackers peuvent détourner les sondages sur des milliers et des milliers de voix avec une rapidité déconcertante. (http://reflets.info/trucage-de-sondage-sur-france-3-la-presse-decouvre-lastroturfing/) Donc ces sondages réalisés via le Net, sans sécurité, n'ont aucune valeur et ne sont absolument pas représentatifs.

Les statistiques souffrent également de défaillances bien qu'elles soient mieux perçues, qu'elles paraissent plus valides. Depuis tout jeune, on est conditionné à faire confiance aux

chiffres, car 2+2 feront toujours quatre. Les mathématiques semblent être une vérité absolue, impossible à remettre en question, car elles sont vraies. De plus, les statistiques sont issues d'instituts sérieux, bondés de spécialistes : cela ne peut qu'être vrai.

Or, on peut tout à fait produire des statistiques qui sont mathématiquement sérieuses et correctes, mais dont l'énoncé est erroné, tronquant la réalité, ne couvrant pas tous les aspects d'une question.

Les statistiques du chômage sont un excellent exemple d'une statistique mathématiquement juste, mais qui renvoie à une perception erronée :

— Les chômeurs qui y sont comptés sont ceux qui sont inscrits au Pôle emploi. Or bon nombre de chômeurs se font régulièrement radier même s'ils n'ont pas trouvé d'emploi (on reviendra là-dessus dans la section travail) ; certains ne s'y inscriront pas pour des raisons sociales (les SDF, ceux qui ont des problèmes avec la justice ou ont peur d'avoir des problèmes avec elle) ; d'autres ont abandonné l'idée que cela puisse les aider et préfèrent se débrouiller par eux-mêmes.

— Seuls sont comptés ceux qui sont au chômage total. Donc les stagiaires non rémunérés, ceux qui ont travaillé une heure dans le mois, ceux qui n'ont qu'un petit contrat de 5 h par semaine, ceux qui sont malades (mais pas en contrat) ne sont pas comptés.

— Seul l'hexagone est compté.

Une statistique se fait toujours dans un cadre : il y a une question qui a déterminé sa production et donc les données qu'on décide ou non d'y inclure. Pour les statistiques du chômage, les volontés sont très claires : il s'agit d'enlever quelques millions au vrai chiffre du chômage afin de rassurer sur la situation du pays. Cette statistique sert les hommes politiques afin d'établir de fausses comparaisons avec les pays voisins (le fameux « nous sommes doués, car c'est pire ailleurs »), de vanter les mérites de sa politique (même d'une baisse arbitraire).

Les médias utilisent néanmoins les statistiques comme des vérités absolues, sans chercher à interroger leur validité, leur justesse, et les intérêts de qui elles servent. Cela semble à nos yeux une faute professionnelle induisant en erreur le spectateur et servant les politiques/les groupes d'intérêts privés.

Il y aussi des statistiques qui ne donneront jamais un indice fiable et représentatif, tout simplement parce que les personnes ne seront jamais sincères pour certains sujets : ce sont, par exemple, toutes les statistiques au sujet des pratiques sexuelles, des revenus ou encore sur des sujets où n'importe qui ment naturellement, car la question est gênante, ou qu'on veut apparaître sous un bon jour ou encore qu'on a honte de la vérité. C'est tout fait compréhensible, il en va pour le questionné de protéger son jardin secret.

Il y a également des statistiques ou sondages qui portent sur des sujets trop complexes : une question sur une province d'un pays dont on n'arrive pas à dire le nom, qu'on est incapable

de situer sur une carte, qui demanderait de choisir entre deux candidats à une élection dont on ne sait rien, fournira des statistiques erronées : les gens, forcés de se positionner, diront ce qui leur passe par la tête, s'appuyant sur le nom qui paraît le plus sympa à l'oreille. Rappelez-vous, un sondage ou une étude qui force les sujets ou les questionnés à se positionner ne permettra jamais de se faire un avis clair sur la question : les questionnés n'ayant pas le choix, choisiront par hasard une réponse. Tout le monde devrait avoir le droit de « ne pas avoir d'opinion sur le sujet » .

Il y a des comparaisons de statistiques totalement inutiles. Comme comparer le salaire moyen touché dans un pays avec un autre, totalement différent. Les deux pays sont dans des contextes différents, un plein de courses vaudra peut-être 150 euros dans l'un, 50 dans l'autre. On a beau être tous frères et sœurs, on est tous soumis à des conditions économiques différentes selon nos pays respectifs, et les comparaisons statistiques peuvent être rapidement erronées.

Il y a des corrélations faites entre différentes statistiques qui ne résultent d'aucune cause à effet et qui sont pourtant relayées massivement par les médias, raccourcissant au passage les études pour faire des titres-chocs qui attirent : les enfants intelligents sont plus amenés à se droguer (corrélation entre le QI et la consommation de drogue), les jeux vidéo donnent le cancer aux enfants (qui est en fait une étude sur l'inactivité); …

On pourrait continuer ainsi longtemps sur les statistiques, leurs défauts de base, leurs trucages, l'utilisation malveillante ou erronée de ceux qui les brandissent, la soumission inconditionnelle que nous leur portons et la façon dont le monde est régi à travers elles. Les chiffres ont pris trop de place, les individus n'existent plus, ils sont devenus des pourcentages. La statistique est un outil, un indicateur faillible et changeant, pas une loi divine à laquelle nous devrions être soumis.

Concernant les avis d'experts, ils sont également faillibles :

— L'expert peut être corrompu par ses sources de financements. De nombreuses études sur l'alimentation sont financées par les groupes industriels afin de prouver par exemple qu'il est sain de manger des gâteaux au goûter. ; la quasi-totalité des études sur les insectes sont menées par des groupes vendant principalement des pesticides ; etc.

— L'expert peut être corrompu par ses propres intérêts financiers : Dukan par exemple, bien qu'effectivement médecin, ne va pas critiquer la viande parce que le régime qui l'a rendu riche préconise une alimentation presque exclusive de viandes.

— L'expert est mal choisi : par exemple, pour une question psychologique, le JT fera intervenir un psychothérapeute. Or, n'importe qui peut se déclarer psychothérapeute : seuls les psychologues ont suivi leur cinq années d'étude en psychologie. Les psychologues sont même plus compétents en matière psychique que les psychiatres (3 ans d'étude de la psychologie, le reste des années d'étude ayant trait à la médecine). La télévision fait aussi beaucoup intervenir les psychanalystes : or les recherches ont évoluées, la neuropsychologie et la psychologie

cognitive ont des réponses plus sûres, validées scientifiquement, et avec des indications thérapeutiques plus efficaces (cf le livre noir de la psychanalyse).

— Il est posé des questions inutiles et débiles à l'expert, mais il peut être tenté d'y répondre tout de même (par intérêt financier par exemple) : l'analyse du succès de Gangnam style via l'analyse psychologique, par exemple. La réponse fut à la hauteur de la question, décrédibilisant au passage la psychologie.

— L'expert est coupé, ses réponses fournies et complètes sont tronquées. « On/off » d'Olivier Pourriol explique le phénomène avec clarté : à Canal +, n'étaient retenus au montage que les disputes avec les experts, les moments drôles, légers, futiles. Si l'expert recadrait le journaliste sur la débilité de sa question, c'était coupé, même si l'explication était intéressante. Ainsi, le seul moment d'expertise sérieux était jeté aux oubliettes pour ne garder que le spectacle de l'intervention : l'intérêt du média était ici de casser, de ridiculiser l'expert afin que tout le monde se sente plus intelligent.

Malheureusement, on ne peut avoir foi en aucun des arguments d'autorité présentés à la TV, que ce soit des chiffres ou des avis d'experts : il y a trop d'intérêts qui convergent, entre ceux du média, des politiques, de l'expert lui-même. Finalement, l'étude la plus sérieuse ou l'expert le plus intègre sont passés à la moulinette, leurs propos et messages étant tordus par les intérêts de chacun.

On a écrit un article complémentaire à ce sujet :

https://hackingsocialblog.wordpress.com/2014/06/23/sondages-statistiques-chiffres-ne-plus-se-faire-avoir/

Donc...

Le danger c'est la paranoïa totale, et ne plus croire en un seul expert : c'est une réactance massive qui peut par exemple amener les personnes à ne pas vacciner du tout leurs enfants, à ne pas les amener chez le médecin et donc les rendre malade tout le temps. Un seul remède à la crédulité ou à la réactance : l'intelligence, l'esprit critique tempéré et posé.

L'argument d'autorité ou du chiffre ne devrait pas être prioritaire sur nos arguments de « réalité » : c'est-à-dire qu'on ne devrait pas prendre peur de se balader sous prétexte que la criminalité a augmenté (les médias le disent, cependant les statistiques disent le contraire : la délinquance a baissée), mais plutôt de s'en remettre à ce qu'on a vécu. A-t-on déjà été agressé ? Non. Alors au diable la peur du chiffre, allons dans la rue prendre la mesure de cette criminalité supposée. « Il faut manger ceci et cela en telle quantité » , argument d'autorité ô combien courant, parfois totalement contradictoire et impossible à suivre : les bébés nous rappellent qu'on

sait ce qu'on doit manger naturellement. Observez le petit enfant qui commence à manger de la nourriture solide : il mangera de temps en temps des féculents, mais les refusera à un repas, préférant uniquement des fruits. Et ainsi de suite pour une sélection d'aliments : on sait ce qu'on doit manger en principe, notre corps nous le réclame ou est dégoûté d'autres aliments. C'est le psychique, en grandissant, qui s'interpose et transforme les aliments en médicaments/ en ennemis contre notre bon apport nutritionnel. Donc, l'argument de l'autorité est incompétent en la matière, seul son propre corps, si on l'écoute bien et qu'on dissocie les besoins psychiques des besoins nutritifs, nous indiquera ce dont il a besoin. Ne nous laissons pas rendre idiot (« je ne sais pas manger, donc je vais suivre à la lettre ce programme nutritionnel et ne jamais en déroger même si cela me rend malade ») ou réactant (« rien à foutre des conseils, je ne mangerais que des biscuits de toute ma vie »).

De plus nous avons tendance à prendre pour nous les conseils (identification), même si nous ne sommes pas concerné : cela trouble notre perception de nous-mêmes, nous culpabilise, nous fait nous inventer des problèmes. Et généralement, les personnes réellement concernées par un problème ne s'identifieront pas à l'exposé de la problématique, par déni, ou penseront qu'elles font bien les choses contrairement aux autres, quitte à approuver l'avis de l'expert, mais faire l'inverse.

Un « jeûne » d'information peut être alors nécessaire afin de voir la réalité de sa vie, et non sa vie au travers le filtre de l'information.

■ LA CIBLE, REINE ?

Quand Pernault passe six minutes cinquante-huit sur « les secrets de jouvence des personnalités» alors que les autres sujets durent environ deux minutes, cela paraît être une façon de contenter l'audimat, la « cible» , pas de faire du journalisme. La cible est âgée, le sujet retient leur attention (car les touchant personnellement), efface les effets des news négatives, les met sur le droit chemin de TF1, à savoir avoir l'état d'esprit apte à absorber la pub : lutter contre la vieillesse est une thématique de la société de consommation, complètement inféconde (on vieillira de toute manière), qui ne sert qu'à faire rêver à des produits qui rendrait la jeunesse ou la retiendraient. Il s'agit donc ici de passer du temps sur le superficiel, de guider lentement loin de tout ce qui pourrait agiter les esprits et leur donner envie de couper la télévision.

Donc non, l'intérêt du téléspectateur n'est pas un facteur prioritaire dans le choix des sujets, car le satisfaire dans l'immédiateté en lui offrant un terrain propice aux pensées magiques (la fameuse fontaine de jouvence) n'est certainement pas un bienfait pour lui : il se centre sur lui-même et de faux problèmes (parce qu'il est normal de vieillir, ça n'a rien d'une problématique à résoudre ; le seul vrai problème est l'acceptation du changement) qui le guident vers son statut de consommateur et le rendent apte à l'injection de la pub.

Les autres JT font de même pour effacer les ondes négatives des informations : c'est le fameux dernier sujet de JT, toujours léger/amusant/heureux/,etc. Parce que l'objectif est de maintenir l'attention. Et pour garder l'œil du spectateur sur la télévision, il ne faut pas laisser sa colère ou sa tristesse l'envahir.

De plus, les chaînes ont une certaine vision de ce qu'aiment leurs téléspectateurs, elles ont des croyances au sujet de leur cible qui les amènent à modeler leur sujet en fonction : il est évident que la majorité des chaînes ont adopté l'adage « il ne faut pas prendre les gens pour des idiots, mais ne pas oublier qu'ils le sont » . Mais quand on prend durant des années les gens pour des idiots, ils finissent par le devenir : le fameux « on est ce que l'autre dit que l'on est » explicité page précédemment.

Quand on dit « ceci t'intéresse, ceci ne t'intéresse pas » , l'audimat finit par se ranger à ce choix, surtout lorsqu'il ne peut pas (ou ne pense pas à) chercher ailleurs l'information. Même si le téléspectateur réagit, est réactant en râlant devant le téléviseur, il n'empêche que c'est le média qui décide des centres d'intérêts du moment, qui ouvre ou réduit le champ de vision des nouvelles du monde.

La cible n'est pas reine. Elle subit les informations que les médias ont choisis pour elle et ses travers sont exploités afin de maintenir l'attention. Il y a une volontaire confusion entre « ce qui plaît au public » et l'exploitation des travers : faire des programmes de plus en plus trash n'est pas une question de répondre aux attentes du public, mais de trouver des moyens de plus en plus intenses de maintenir son attention « primitive » . En effet, au fil des années il y a habituation aux stimuli : plus on voit de nudité, moins cela retient notre attention parce que le stimulus « nudité » a perdu en extraordinaire, le cerveau considère que plus une chose a été vue, moins cela requiert d'attention : le stimulus qui était extraordinaire devient banal et l'attention s'accroche à d'autres choses. Ce processus n'a rien à voir avec quelque chose qui intéresserait ou non le public ; on pourrait presque considérer cette affaire comme de l'ordre du réflexe perceptif. Cependant, le public confond aussi « ce qui l'intéresse » avec « ce que son cerveau a perçu comme extraordinaire » : une perception visuelle extraordinaire n'est pas un intérêt. Un intérêt nécessite une réflexion, une élaboration interne, une recherche de différents point de vue, une action... Un intérêt provoque une passion, un goût à être dans la thématique de celui-ci, un intérêt fait sens dans sa vie quotidienne, un intérêt lie à d'autres personnes, un intérêt fait construire, un intérêt demande de l'effort, mais cet effort est profondément plaisant : c'est tout l'intérêt. Une perception visuelle extraordinaire, une histoire hors du commun attirent la perception primaire, mais c'est tout. C'est une unique consommation qui n'a que pour conséquence de finir par rendre normal ce qui était auparavant extraordinaire. Et cela n'est pas sans impact sur notre vision du monde.

Donc...

Ce plaisir de se sentir choyé d'une chaîne, d'un animateur ou par un sujet est une illusion. Une illusion qui comble nos manques d'attention/d'amour/de reconnaissance, une illusion qui masque un peu la solitude. Donc, il faut chercher un vrai contact humain, cela nous comblera bien plus. Tous les moyens sont bons : même aller à la rencontre de vraies personnes sur Internet ou dans les jeux vidéo sera plus prolifique.

■ L'international est une anecdote

> « Catastrophe (…) : Selon la règle édictée par la commission de déontologie des journalistes, plus la catastrophe se déroule loin de la France, plus elle doit entraîner de victimes pour susciter l'intérêt. On compte en général 1 français = 2 italiens = 3500 pakistanais » *Le dictionnaire injuste et borné de la télévision*, Arnaud Demanche.

Tous les JT ne passent que très rapidement sur les nouvelles de l'international, à moins qu'il n'y ait des faits de grande ampleur. Ils passent plus de temps à parler de l'arrivée de la neige dans les régions que d'une menace de guerre Corée du nord/États-Unis(canal+, JT du soir le 6 avril).

Ce focus réduit n'est pas dû à un manque d'actualité à l'international, ni au fait que les journalistes s'en désintéressent : ce traitement de l'international repose sur la prise en compte d'un de nos biais psychologiques, à savoir le « phénomène du mort kilométrique » .

> **Jacques-Philippe Leyens** on présente dans cette expérience un texte racontant un incendie meurtrier. Soit il se déroulait dans le pays natal des sujets (la Belgique) soit en Angleterre. Après lecture du texte, on leur demandait ce que les victimes avaient pu ressentir. Si l'incendie se déroulait dans le pays natal, les sujets donnaient quantité d'adjectifs ; mais quand il s'agissait de l'Angleterre, ils ne donnaient que des adjectifs représentant des émotions primaires, qu'on pourrait aussi bien attribuer aux animaux.[expérience trouvée dans Sebastien Bohler, *150 petites expériences de psychologie des médias,* Dunod, 2008]

Le mécanisme en jeu dans ce phénomène du mort kilométrique est l'infra-humanisation : on n'accorde que des sentiments primaires aux personnes vivants loin. C'est une proto-forme de racisme, mais qui peut s'expliquer autrement que par le racisme pur et dur :

— les spectateurs n'arrivent pas à s'identifier aux drames se passant à l'étranger, le lieu et la culture ne leur étant pas familiers. Ils différencient les acteurs selon le contexte dans lequel

ils sont plongés.

— les spectateurs peuvent être pragmatiques et n'investissent leurs sentiments que dans les situations proches, qu'ils connaissent et auxquelles ils peuvent raccrocher des représentations vécues.

Que se passe-t-il alors si on supprime la distance kilométrique, donc qu'on garde un même contexte connu, mais qu'on change les « acteurs » ? A priori, les deux arguments précédents n'auront plus lieu d'être, la distance kilométrique ayant été annulée:

> **Shanto Iyengar et Kyu Hahn en 2007** prouvent que si des américains voient un reportage sur un homme blanc ayant tout perdu à cause de l'ouragan Katrina, il sera plus disposé à apporter une aide financière et à accuser le gouvernement de ne pas l'aider, que s'il est noir…

On a plus d'empathie pour les gens qui nous ressemblent physiquement. On a, avec ce biais de jugement, un terrain propice au développement du racisme.

Automatiquement, nous avons tendance à discriminer (parce que notre perception se doit de distinguer les éléments du décor entre eux), mais cette discrimination n'a de bon que lorsqu'elle se cantonne à la stricte perception des choses, des éléments : dès lors qu'elle se teinte de jugement moral, qu'elle sert de base au jugement de l'humain il y a un problème. La discrimination devrait se contenter de la vision : ceci est un être humain ; c'est une femme, ce qui est différent de moi, homme ; ceci est une femme à couleur marron, aux yeux bleus, etc. Point final. La discrimination visuelle devrait s'arrêter là et ne pas s'emplir de croyances, de représentations, de jugement. Mais les automatismes nous poussent à juger autrui sans autre information que l'apparence, c'est un véritable travail que d'arrêter ce traitement automatique, de l'empêcher d'exercer : cependant nos fonctions supérieures nous permettent de dompter ces traitements automatiques, on devrait tous être capables de ne pas être racistes.

Malheureusement la télévision n'a pas vocation à stimuler nos fonctions supérieures. C'est même le contraire : la pub ne veut pas de nos consciences et réflexions, donc les autres programmes se doivent de ne pas enclencher le mode « supérieur » de notre cerveau.

Donc...

Ce problème du traitement de l'international par les médias nous est délicat. D'un point de vue pragmatique et immédiat, il est logique et même rationnel que les individus ne se préoccupent pas de l'international : pour la simple et bonne raison que s'investir cognitivement et émotionnellement dans une histoire internationale, c'est à coup sûr ressentir de la frustration, des émotions négatives qui ne pourront pas être gérées. On ne pourra rien faire pour aider les milliers de morts d'une catastrophe naturelle à 10 000 kilomètres, donc la tristesse éprouvée,

dont l'utilité est l'action d'aide concrète, sera totalement infructueuse. Même en faisant des dons, on n'arrivera pas à rendre cette tristesse utile. D'autant plus si on a soupesé le problème, été empathique, qu'on a pris à cœur le sujet. La seule suite logique serait l'aide sur le terrain : le déploiement cognitif et émotionnel y trouverait une issue favorable, nous y trouverions, malgré les difficultés du terrain, une forme de sens.

Ce sont pour ces mêmes raisons que ce sont les news de proximité qui intéressent : parce qu'on peut y faire quelque chose, du moins notre conscience peut planifier ce qu'on ferait, comment réagir, etc. La probabilité de rencontrer le « fait » le rend plus digne d'intérêt pour notre cerveau, car on a plus de chance d'être acteur de cette histoire. Là n'est pas question d'égocentrisme, de racisme, mais de pur pragmatisme : pour l'international « je ne pourrais jamais rien faire contre ça, donc j'économise de l'énergie mentale afin de la réserver à des problèmes que je peux affronter et résoudre, à des gens que je peux aider » .

Les médias pourraient être plus intelligents, plus créatifs et passer outre ce biais du phénomène de mort kilométrique. Pour la bonne raison que les gens s'intéressent à des vies totalement différentes d'eux, à des centaines de kilomètres, des vies sans aucun lien apparent avec la leur, dans des pays étrangers, dans des conditions qu'ils n'ont jamais connues et qu'ils ne connaîtront jamais : nous parlons ici du succès des séries, des films et de la fiction en général. Madame Michu dans son village aux allures moyenâgeuses peut s'intéresser à la vie d'une astronaute ; monsieur Dupond, parisien pressé peut-être totalement captivé par la campagne rude et sale de Game of Thrones ; mademoiselle Kevina, obsédée par la tenue de son fard à paupières, peut s'intéresser à des questions politiques complexes avec House of cards ; etc...

C'est mal connaître l'humain que de l'imaginer seulement préoccupé par son nombril et reniant ce qui est étranger à lui : quand on sait y faire, on peut rendre n'importe sujet, si complexe soit-il, captivant et activant les zones les plus complexes du cerveau sans que le spectateur trouve cela pénible, bien au contraire.

Nous ne parlons pas ici de transformer le JT en Game of thrones (quoique l'idée est particulièrement plaisante), il ne s'agit là que de montrer que les individus ne sont pas des crétins à l'esprit fermé. Si c'était le cas, il n'y aurait personne pour voir des films, lire des livres, regarder des séries.

Nous considérons que le problème du traitement de l'international par les médias est un problème de point de vue : les news défilent de loin, avec un recul aussi important que celui d'un astronaute observant la terre de loin. Avoir du recul est important, pour prendre l'envergure du fait, mais la distance ne nous informe pas vraiment : c'est comme connaître la température élevée d'un patient, mais ne pas le rencontrer, ne pas chercher ses autres symptômes, ne pas savoir les détails qui l'ont amené à avoir cette température, etc.

Par contre, quand un ami parti à l'étranger vous raconte comment il a vécu tel fait, celui-ci prend une tout autre envergure : l'ami fait part du ressenti, de l'avant et de l'après, de l'impact que le fait a eu sur sa vie, de la leçon ou l'absence de leçon qu'il en a retiré, son point de vue

sur le monde après ce fait, de son comportement et ces positions qui ont changé après ce fait, etc... Voilà comment on devrait prendre — ou plutôt ne pas prendre l'international — : il faut le laisser se raconter à nous, et ne pas le survoler de l'espace et en conclure qu'en effet un nuage passe au-dessus de ce pays, ce qui est inutile. Quand l'international se raconte à nous, nous apprenons de lui, nous corrélons naturellement à notre vie ce qu'il nous raconte même si un c'est point de vue radicalement différent, cela nous enrichit. Quand on laisse la place à l'international, on partage, on communique entre humains mêmes à des centaines de kilomètres, on se rassemble dans notre sang identique en tous points et nos différences se complètent. Ce n'est pas une mission utopique des médias, ils le réussissent très bien parfois. Pour la première élection d'Obama, dès les primaires, les médias ont commencé un suivi intensif de la question. Les Américains noirs comme blancs, démocrates ou républicains étaient interrogés, on les voyait vivre l'événement de chez eux ou dans les conférences, ils parlaient de leur histoire personnelle, de celle de leurs ancêtres et comment elles faisaient écho à leur présent. Spécialistes, politiques, citoyens engagés ou non, tout le monde faisait part de son histoire face à l'événement. L'événement était aussi visionné avec la distance astronomique dont nous avons fait part avec la métaphore précédente.

Nous avions un point de vue presque complet de la situation (excepté le fond des programmes et la politique en elle-même, ce qui est en effet, un point non négligeable...). Les médias avaient fait un véritable feuilleton de cette question « un noir président des USA » et si certes, d'un point de vue strictement politique c'était défaillant, le traitement de cette question a été profitable aux français : bon nombre d'entre nous ont été totalement passionné par la question, elle faisaient écho en nous, a tel point que beaucoup se sont levés aux aurores pour suivre en direct les résultats américains. La joie, l'émotion de la victoire d'Obama ont été partagées malgré les centaines de kilomètres : on vivait ensemble cet événement.

Les médias devraient laisser place à l'international plus souvent, que ce soit pour les bonnes ou les mauvaises nouvelles, pour le quotidien ou l'exceptionnel. Parce que cela pourrait nous unir, parce que chaque pays apprendrait l'un de l'autre, parce que cela renforcerait notre tolérance, parce que cela nous aiderait à ouvrir le champ des possibles, notre imagination, notre capacité à imaginer d'autre façon de vivre, cela nous donnerait des idées et encore tant d'autres bienfaits.

Il y a là une noble mission que les médias pourraient saisir...

■ DU SPECTACLE OU RIEN

> « C'est donc la première raison de cacher les choses : taire les sujets dont on craint qu'ils fassent "décrocher" le public comme ils disent. Je dirais que c'est la plus fréquente. On pourrait appeler ça de la censure douce »[57]

57 Daniel et Clémence Schneidermann, *c'est vrai que la TV truque les images ?*, Albin Michel, 2008

L'image marquante est prioritaire : entre une manifestation qui dégénère par des actes de destruction et une grève sans manifestation, les médias font vite leur choix. Le spectaculaire prévaut, qu'il soit sanglant, exubérant, impressionnant ou étonnant.

Il faut que le média retienne l'attention, alors le choix du sujet dépend fortement de sa capacité à faire du spectacle. Et s'il faut parler de l'événement, mais qu'il n'y a pas assez d'images, alors les médias composent entre anciennes images, images du journaliste dépêché sur place (ce qui fait percevoir l'événement comme important ou fait « ressentir » l'événement, avec ce pauvre journaliste dépêché sur place, affrontant toutes les pires tempêtes) ; le média fait intervenir des spécialistes, des citoyens qui donnent leur avis ; etc.

Mais parfois, les médias manipulent complètement l'événement : TF1 a très clairement manipulé les images d'une manifestation de Mélenchon pour la rendre plus impressionnante qu'elle ne l'était. On a ici l'exemple d'une manipulation à but politique. http://tempsreel.nouvelobs.com/photo/20131202.OBS7810/melenchon-sur-tf1-le-zoom-qui-fache.html

Cette course au spectacle a des conséquences importantes :

— Elle donne une image fausse de la réalité et entraîne chez le téléspectateur de la paranoïa et ce qu'on appelle le « syndrome du grand méchant monde » qu'on détaillera plus tard.

— Elle force ceux qui ont quelque chose à faire diffuser à être spectaculaires. Ainsi tous les combats tranquilles, les révolutions silencieuses, tous les événements sans foule, sans violence, sans spectacle sont ignorés.

— Le bonheur ou l'absence de problème ne sont jamais abordés : il peut y avoir mille trains à l'heure, c'est toujours le mille et unième en retard qui retiendra l'attention des médias. Seules les joies exceptionnelles sont montrées (gagnant du loto/matchs/élections...). Cela participe à la vision erronée du monde du téléspectateur assidu, change les opinions (le focus sur les anti-mariage gay, parce qu'ils faisaient spectacle contrairement à ceux qui étaient satisfaits, a entraîné le réveil de l'homophobie), accroît le symptôme du grand méchant monde ; et fait percevoir par contraste les initiatives sans spectacle générant un bonheur tranquille chez autrui comme « bisounours ».

— Les politiques qui manipulent et scénarisent les événements sont favorisés contrairement à ceux qui sont honnêtes.

— Les politiques qui font des scandales, qui sont tapageurs ou qui créent des polémiques sont favorisés. À l'inverse, ceux qui sont respectueux de leur adversaire sont ignorés.

— Les politiques qui parlent des problèmes concrets et apportent des solutions concrètes sont défavorisés au profit de ceux qui accusent autrui.

— Les actualités concernant des problèmes difficiles à illustrer sont ignorées : Snowden et globalement toutes les problématiques du Net qui ne concernent pas les lamas dans le métro/le terrorisme/la pédophilie/la drogue, ne sont pas abordés. Il en est de même pour les problé-

matiques intellectuelles, certaines questions scientifiques ou philosophiques qui sont évincées par manque de spectaculaire ou parce que le média suppose que le spectateur n’a pas le bagage intellectuel pour les comprendre.

Les médias ont donc instauré la loi du spectacle : si on veut être entendu par eux, qu’ils daignent s’intéresser à notre message, il faut se mettre les seins nus, détruire et être violent, exprimer des sentiments très forts (haine, colère) et surtout ne pas avoir un message trop compliqué ou méconnu. Même l’infiltration de Greenpeace dans une centrale nucléaire, prouvant les multiples défaillances du système, n’était pas été assez spectaculaire pour mobiliser comme il se doit les médias.

Les médias poussent les citoyens, les activistes, les politiques à mentir, se mettre en scène, à être tapageur, à favoriser les apparences plutôt que le fond.

L’intelligence, la finesse, la subtilité, l’astuce, le pacifisme, la tranquillité, la réflexion, le calme, la positivité, la sagesse n’ont pas leur place à la télévision : les médias annihilent toutes ces qualités de leur retranscription du monde (bien qu’elles soient heureusement présentes) et cela a pour conséquence de rendre le téléspectateur cynique, paranoïaque, misanthrope, fataliste, apathique (à quoi bon faire quelque chose s’il n’y a rien de bon dans le monde), les médias renforcent l’idée que l’homme est un loup pour l’homme et que la seule solution est d’être soi-même loup. C’est là un des plus grands formatages que nous avons constaté : à force d’être soumis à une version tronquée du monde (c’est-à-dire vidée de son versant positif, intelligent, créatif et actif), les personnes pensent que l’humanité est profondément mauvaise, idiote, insensée, médiocre. Ce formatage touche tout le monde et la seule solution est de compléter sa vision du monde par tout ce que les médias ignorent, à savoir chercher la bonté, l’intelligence, les révolutions tranquilles, les pacifistes et les sages. Ils existent. Ils agissent.

Le média ne fait pas de l’info-spectacle pour rien, il n’est pas le seul à avoir pris cette décision :

— Il le fait pour retenir l’attention : le spectateur doit rester devant la chaîne pour pouvoir absorber la prochaine publicité. Le média fait donc de l’info-spectacle (Infotainment) pour garder ses annonceurs et les satisfaire. Plus le média vide ces informations de leur fond pour ne garder que le spectacle, plus il facilitera l’absorption de la pub tout en s'assurant d'avoir une bonne audience en parlant de sujets relativement importants. Faire de l’info-spectacle permet de gagner toujours plus d’argent.

— Notre attention est captée par des stimuli exceptionnels. Nous sommes ainsi faits pour survivre : on détecte instantanément un élément anormal ou étrange, parce que cela pourrait être une menace (catastrophe, tuerie, mouvement de foule...) ou un avantage (tout ce qui est lié à la nourriture ou à la sexualité par exemple). Cette attention automatique est presque aus-

si automatique que le fait de respirer : il n'y a pas à s'en culpabiliser, et de toute manière, la culpabilité ne résoudrait rien. Mais plus un stimulus est présent dans l'environnement, moins on va y accorder de l'attention : par exemple, si on sortait dans la rue et qu'on voyait une personne se balader nue, notre attention serait stimulée, on se poserait un tas de questions et, même si on n'aurait pas le regard focalisé sur la personne nue, l'affaire nous préoccupera, car extraordinaire. Mais si on vit dans un camp de nudistes, après quelque temps, on se fichera totalement des corps nus, on sera peut-être plus préoccupé par le temps ou ce qu'on va manger au prochain repas.

C'est ce qu'a fait la télévision : progressivement, elle a amené des stimulus qui nous étonnaient, mais leur présence répétée leur faisait perdre toute force attentionnelle. On ne s'étonne plus du sang, de la nudité : ce n'est pas signe d'un manque d'empathie, c'est simplement que l'image étant présente tout le temps dans notre petit écran, le cerveau conclut qu'elle n'est pas un stimulus extraordinaire, que c'est une situation normale.

Alors le petit écran, comme on le verra surtout dans la partie divertissement, a cherché à trouver d'autres stimulus extraordinaires, escaladant la montagne du trash arguant que c'est ce que souhaitait le téléspectateur. Or c'est une énorme confusion entre « ce qui intéresse » et « ce qui retient l'attention ». La TV, en escaladant la montagne du trash ne fait que s'appuyer sur un mécanisme automatique du cerveau, elle exploite des réflexes mentaux et cela n'a rien à voir avec ce qui motive l'ensemble d'un cerveau, cela n'a rien à voir avec « ce qui nous intéresse » . Cependant, on le verra, les gens en sont venus à confondre ce mécanisme automatique avec leur intérêt : beaucoup pensent que si leur attention est attirée sur un sujet par le biais de cette exploitation des réflexes mentaux, c'est qu'ils s'intéressent au sujet.

Le JT exploite aussi ce réflexe mental de l'attention sur les stimulus extraordinaire : c'est aussi pour cette raison qu'il ne traite que de l'extraordinaire.

■ Si les autres en parlent, c'est qu'il faut en parler.

Quand on compare les différents JT, il est frappant de constater à quel point leurs news sont identiques : ils parlent tous des mêmes faits, des mêmes sujets, sensiblement dans le même ordre. Les seuls sujets qui diffèrent sont des informations peu importantes ou culturelles.

> « Ils ont peur de s'écarter du troupeau. C'est rassurant, de traiter les mêmes thèmes que ses confrères, de les retrouver chaque matin parce qu'on "couvre" les mêmes événements. Jusqu'à en penser la même chose, quand on ne sait pas trop quoi penser soi-même » Daniel et Clémence Schneidermann, *c'est vrai que la TV truque les images ?*, Albin Michel, 2008

Le directeur du site d'*Arrêt sur images* parle de « suivisme » ; les psychologues parleraient plutôt de tendance au conformisme ou de biais de conformité : cela désigne la tendance que nous avons, parfois, à délaisser notre propre raisonnement pour rallier l'avis de la majorité. Et cela, même si la majorité a tort et qu'on le sait pertinemment :

> **Asch (1951)** le sujet doit évaluer la longueur d'une ligne et dire, dans une autre série à laquelle elle correspondait. Le test est simple, sans équivoque : ainsi, le sujet, seul avec l'expérimentateur, donne toujours la bonne réponse. Il n'y a que 1 % d'échec. Mais Solomon Asch fait passer le test en groupe, jusqu'à 9 sujets présents : ils sont tous complices de l'expérimentateur, il y a toujours un seul vrai sujet. Les complices ont pour consigne de donner une très mauvaise réponse, qui ne peut qu'être que considérée comme mauvaise (dire que deux lignes ayant 5 centimètres d'écart sont identiques).
>
> Le sujet comptabilisera cette fois-ci 36 % d'échec au test : il a manifestement été influencé par le groupe, même s'il ne le reconnaît pas (les sujets justifient leurs erreurs en disant avoir mal vu). C'est l'expression même d'une tendance au conformisme, même quand la majorité se trompe manifestement.

Il y a eu de récentes découvertes sur ce conformisme, et cette tendance s'observe dans une structure cérébrale nommée insula. L'insula est connue pour centraliser des informations émotionnelles provenant du corps. Elle s'active quand l'individu sent peser une menace d'être exclu du groupe auquel il appartient. On a donc des pressions sociales (à la télévision, l'audimat, le fait de devoir plaire à tous ; le fait de rester dans la ligne éditoriale/l'ADN de la chaîne ; le fait de ne pas passer à côté d'un événement dont les autres journalistes auraient parlé ; etc.) exercées par différents groupes (la chaîne, la hiérarchie dans la chaîne, les autres chaînes, le groupe journalistique, les téléspectateurs) sur les différents journalistes et créant une peur d'être marginalisé, voire exclu des différents groupes. On a donc une sélection et un traitement des informations basés sur des craintes.

Du coté des téléspectateurs, la perte est évidente : des dizaines d'infos sont relayées au placard, des infos qui pourtant les intéresseraient sont étudiées en 10 secondes… C'est une forme de « censure douce » . Le résultat est une uniformisation de l'information : tout le monde se copiant, on a presque la même chose sur toutes les chaînes, à quelques nuances près. Le monde contient plus de 7 milliards d'habitants (à l'heure où nous écrivons ces lignes) et cela sur des continents aux climats et mœurs différentes : il est évident qu'il se passe suffisamment de choses pour qu'on puisse faire des JT radicalement différents.

Donc...

Il n'y a plus besoin des JT pour s'informer. Si vous voulez trouver les informations qui intéressent les médias traditionnels, faites comme leurs journalistes et chefs de rédaction : lisez Le Parisien[58] et jetez un œil sur l'AFP. C'est leurs premières sources d'informations, ils en tirent leurs infos, ils les copient, ils s'en inspirent, etc.

Si vous souhaitez des informations que les médias classiques n'ont pas abordées, il faut aller trouver là où se nichent les journalistes indépendants, c'est-à-dire souvent sur le Net. Rien ne vous empêche à présent de jouer à l'apprenti journaliste pour trouver l'info : il suffit de s'y mettre, d'être tenace, d'avoir l'esprit critique, d'être un peu malin, de savoir lire l'anglais et vous pourrez vous atteler à décortiquer des kilomètres de documents.

Quant aux journalistes, pour se libérer de cette tendance au conformisme, il n'y a qu'une solution : l'indépendance ou choisir un média qui respecte cette indépendance, qui la valorise. Votre métier peut être essentiel au monde, cependant si l'organisation du média vous bride, empêche votre travail, empêche l'exercice de l'audace et de l'intelligence « qui pique », barrez-vous et trouvez une solution pour exercer correctement votre métier et ne plus être un vulgaire subalterne obéissant. Vous perdrez peut-être vos repères et une partie de votre salaire, mais conquérir la liberté de bien exercer son métier ne peut être qu'un bienfait : pour la bonne raison qu'on vit mieux sans conflit mental, sans déni, sans conflit éthique et surtout, avec du sens et de la cohérence. Et vos lecteurs/auditeurs n'en seront que mieux informés.

■ Si c'est un copain, on en parle.

Certains invités du JT semblent revenir sans cesse en interview. De même, leur dernier ouvrage/film/concert/spectacle est toujours abordé sur telle ou telle chaîne avec un positivisme effarant : c'est la loi de réciprocité qui est à l'œuvre.

L'invité/le politique a un jour fait une faveur à la chaîne/au journaliste, donc la chaîne/le journaliste lui fait une faveur en lui accordant un sujet, un temps de parole...

Derrière le JT, les personnalités de tout genre copinent avec les journalistes et inversement. C'est un processus qui peut se faire naturellement : les journalistes politiques sont amenés, de par leur métier, à passer beaucoup de temps avec ceux-ci, ils nouent donc naturellement des liens, parce qu'on ne peut pas vivre auprès de quelqu'un en gardant continuellement de la distance. Alors, ils finissent par s'échanger des faveurs, ayant chacun des pouvoirs particuliers. « Tiens, suis-moi en voyage en Guadeloupe », « merci, voilà un beau reportage sur toi en Guadeloupe ! ». Et ainsi de suite...

La loi de réciprocité est évidemment totalement orchestrée dans de nombreuses situations : un homme politique qui invite à dîner un journaliste ne le fait pas par simple amitié, il sait que s'il offre cette faveur au journaliste, le journaliste, par loi de réciprocité, le trouvera obligatoirement plus sympa qu'avant le dîner, et sera donc plus conciliant avec lui lors de futurs papiers ou interviews.

58 source : Ollivier Pourriol, *On/Off,* Nil, 2013.

Mais les journalistes peuvent faire le premier pas dans cette loi de réciprocité, en pondant un reportage particulièrement favorable au politique et ainsi l'avoir dans ses petits papiers : il y a ainsi plus de chances qu'il offre des informations exclusives.

Les conséquences sont nombreuses :

— Les journalistes ont, individuellement, tout intérêt à se lier d'amitié avec leurs « fournisseurs d'actualités » et à les brosser dans le sens du poil afin d'accéder à des informations plus ou moins confidentielles, ou pour avoir certaines informations plus vite que leurs collègues utilisant moins leur réseau.

— C'est la personnalité qui manipule le plus les journalistes qui sera la mieux vue dans les médias.

— À l'inverse, les personnalités qui se préoccupent plus de leur travail en lui même et qui ne « gèrent » pas leurs relations seront défavorisées.

— Ce sont donc toujours les mêmes artistes et personnalités, avec les mêmes journalistes, qui sont sur le devant de la scène : un inconnu, même brillant, compétent, créatif, innovant, aura beaucoup de mal à parler de lui, sauf s'il a des relations dans le milieu.

— Les journalistes, à force de jouer ou d'être pris au piège de la loi de réciprocité perdent toute objectivité et ne peuvent pas faire leur travail correctement : on ne pose pas de questions délicates (mais essentielles) à un ami qui vous a tant donné...

Là où réside le nœud du problème, c'est que le journaliste et son média ont besoin de contacts pour exercer leurs métiers. S'il ne joue pas le jeu de la réciprocité, il se fait beaucoup d'ennemis puissants (les politiques) ce qui ne plaira pas du tout au média pour lequel il exerce.

Le journaliste se doit donc d'être astucieux, trouver des alternatives à la recherche d'informations : obtenir des informations exclusives parce qu'on est copain comme cochon avec un homme politique a un coût, celui d'une soumission inconsciente aux désirs de l'homme politique, et on ne pourra plus jamais parler objectivement de lui et ses actions. Cependant, cela ne semble pas gêner les chaînes, mais les citoyens ne sont pas dupes : la soumission se voit et c'est, entre autre, à cause de celle-ci que les journalistes sont tant détestés par la population. Parce qu'eux aussi, ils nous ont abandonnés.

Quant à nous, difficile parfois de saisir ces liens cachés. Dès fois, c'est criant : quand Pernault a les yeux qui brillent devant Sarkozy, qu'il est triste lorsqu'il joue la tristesse, il est extrêmement facile de voir qu'il est dans l'affectif et dans l'admiration sans limites, très loin de l'objectivité. Mais l'attitude inverse est tout aussi dangereuse : si un journaliste soupire, dénigre, ne cesse de poser des questions-chocs très provocatrices, on peut soupçonner que l'homme politique n'est pas de son côté/avis/camp, donc l'interview est utilisée comme une arme, ce qui n'est pas non plus très fin et ne donne pas de bons résultats. On l'observe souvent quand Marine Le Pen est invitée : les journalistes la détestent, on les comprend. Mais cette haine occulte leur intelligence, les prive de sagacité et de réflexion quant aux thématiques qu'ils pourraient aborder : donc Le Pen a les pleins pouvoirs et n'a qu'à rebondir sur leurs erreurs, ils lui offrent ainsi un tapis rouge.

Donc...

Il faut se raccrocher aux faits, aux preuves irréfutables. Pour les artistes, pour les découvrir ou en savoir plus sur eux, il faut creuser dans leur œuvre. Les interviews et les critiques peuvent être intéressantes a posteriori, quand on a abordé leur œuvre un minimum. Sinon, cela reste de la publicité et on n'a pas besoin de pub : laissez votre curiosité vous guider sur internet ou dans les bibliothèques, vous n'avez pas besoin de la télévision pour vous dire quoi lire, quoi regarder, quoi écouter. Votre curiosité sera bien meilleure conseillère. De plus un artiste n'est pas forcément un bon représentant de son œuvre, hors de son contexte artistique. Ou au contraire, un artiste peut être excellent en interview, mais son œuvre creuse et sans intérêt. Lady Gaga a un sens de la représentation et de la communication indéniable ; quant à son « œuvre »...

Concernant les politiques, mieux vaut se raccrocher aux actions concrètes qu'ils ont déjà réalisées et aux actions concrètes qu'ils proposent. « Baisser le chômage » n'est pas une action concrète par exemple, c'est de la pub. C'est exactement comme la lecture de l'emballage d'un produit : d'un côté vous aurez « yaourt fruits, en manger c'est gagner en santé » et de l'autre la description objective du contenu qui vous apprendra que c'est un vulgaire yaourt très sucré sans fruits avec juste des colorants et des arômes, mais pas l'ombre d'un seul ingrédient particulièrement bon pour la santé. Il faut tenter de trouver la description objective des propos des politiciens, et ce n'est pas évident, parce que seule sa pub est mise en avant. Un bon exercice à faire est de prendre un cahier et un stylo devant une interview politique et de prendre uniquement en note ce qui a trait aux actions concrètes que propose le politique : on parie que la feuille ne sera pas très remplie, parfois elle restera blanche.

En résumé, prenez les rênes de l'information : allez la chercher vous-même, allez vous renseigner sur les absents des médias et ne vous laissez pas dicter ce qui est important et ce qui ne l'est pas.

■ On ne scie pas la branche sur laquelle on est assis

Les médias ne parlent pas de ce qui met vraiment à mal les fondements de la chaîne. Pas de critique acerbe de l'industrie du foot et du ciné chez Canal +, pas d'enquête auprès de Bouygues pour TF1, pas d'ode à l'anarchie pour les chaînes nationales, etc. Rajoutons à ces différentes autocensures particulières tout ce qui mettrait à mal le financement par la pub : on ne critique pas la société de consommation, les pratiques des marques, on ne dénonce pas la consommation ostentatoire, on ne parle pas de l'obsolescence programmée... Cela fait des dizaines de sujets pourtant primordiaux qui ne seront pas abordés, ou d'une façon qui en dénigre l'importance.

Les conséquences sont là aussi terribles :

— étant donné que le média vit grâce à une certaine mécanique liée à la société de consommation, il n'a aucun intérêt à la remettre en question : il ne médiatisera pas les alternatives,

donc le spectateur pense qu'il est impossible de sortir de cette mécanique ou que cela serait néfaste pour lui. C'est faux : c'est le média qui, par son autocensure, fait croire à l'absence d'alternatives et c'est pour le média que le changement est problématique (car il faudrait qu'il se repense totalement).

— Le spectateur est soumis à un certain prêt-à-porter idéologique, il se pense libre de ses choix, que ses choix sont tout à fait différents de ceux de son voisin. Or, aucun parti ne sort du prêt-à-porter idéologique en cours et les extrêmes mélangent la perpétuation d'idéologies en vigueur avec celles du passé, dont l'histoire a très largement prouvé leur dangerosité. Personne ne remet en cause le travail, la croissance, la gouvernance par un état, etc. Pourtant il y a d'autres solutions, d'autres idées qui ont même été testées et approuvées par les citoyens : mais personne n'en parle parce que tous les hommes politiques, les médias, les groupes privés puissants y perdraient de leur pouvoir.

Les alternatives existent, avec efficacité et plus-value pour les citoyens, mais personne n'en parle parce que tous les puissants y perdraient. Donc on laisse le spectateur dans ce faisceau idéologique qui satisfait finalement tous les partis et les puissants.

Donc...

Il est évident qu'il faut aller chercher ailleurs l'information, là où le financement n'est pas assuré par la pub ou d'autres intérêts politiques/commerciaux.

Mais il est également nécessaire de parler haut et fort de ce dont les médias ne parlent pas : il faut créer un contre-pouvoir d'informations, d'idées. Il faut valoriser les initiatives qui sortent de notre statut de consommateur/citoyen, il faut dénoncer les formatages, il faut donner tous les conseils qu'on peut donner pour se libérer de notre servilité, entretenue largement par les politiques, les groupes privés et les médias.

La simple réactance, le « pas d'accord » devant la news du 20 heures ne suffit pas, au contraire, il entretient même le système parce qu'il reste dans le cadre du "tous pourris" posé par le média. Il faut parler d'autre chose, être créatif, aller chercher ailleurs, réveiller son imagination et sa curiosité et, enfin, de s'y rallier.

Le Net permet ça.

Cependant, les puissants y ont déjà largement pris place : si le Net était une ville, les puissants y auraient les larges boutiques dans les grandes avenues aseptisées. Facile d'accès, attrayantes, familières, populaires et d'apparence bienfaisantes. Les trams de Google nous y emmèneraient à toute vitesse et on pourrait passer nos après-midi dans ces avenues sans se lasser ni avoir la curiosité d'aller visiter le reste de la ville. Cependant, ce sont dans les petites ruelles qu'est né le web : des petites ruelles glauques, bordéliques, avec leurs GIFs de mauvais goût et leurs pubs pour du porno. C'est dans le foutoir que se nichent les petits trésors, les créatifs, les révoltés, les originaux, les débats indépendants de l'influence des puissants (quoiqu'on aperçoive de grands changements en ce moment), et tous ceux qui font la différence. C'est

au cœur de ce foutoir qu'on se rallie, qu'on s'échange de personne à personne, qu'on découvre l'étranger, qu'on construit notre futur.

Les petites ruelles sont de plus en plus dures à trouver, tant les géants, médias comme commerciaux, ont envahi le web de leurs produits, occultant les petites perles libres.

Notre attention se monnaye : nos yeux décident de ce qui est important ou pas. À nous de reprendre le contrôle sur ce à quoi on veut s'intéresser et d'aller voir ce qui mérite d'être vu.

@Médias/Actualités/Formatage

On a déjà élagué bon nombre de mécanismes, de méthodes utilisées par les médias formatant la population. On le répète encore une fois, qu'ils le fassent volontairement ou non n'est pas notre question, car y répondre n'apporte pas de solutions concrètes permettant le changement. Résumons donc tous les formatages induits par les médias que nous avons déjà abordés.

— « *consommer beaucoup est une bonne chose* », « *la croissance est nécessaire* », « *le travail c'est la vie* », « *ne pas travailler est une catastrophe* », « *les apparences sont primordiales* », « *la société actuelle est bonne pour nous* », « *les alternatives à notre société sont dangereuses/nous privent de confort/sont utopiques* », « *les alternatives sont impossibles* », « *les seules alternatives sont la droite/la gauche/l'extrême droite/voire l'extrême gauche* », « *ceux qui souhaitent le changement sont des illuminés/drogués/jeunes immatures/extrémistes* », etc. Cela fait bon nombre de formatages, mais si nous les avons ainsi regroupés, c'est qu'ils sont liés les uns aux autres : pour augmenter la croissance il faut travailler beaucoup et donc dépenser beaucoup = le travail est bon, consommer est bon. Les médias sont généralement d'accord avec cette idéologie sous-jacente à la société de consommation, car le média est un rouage essentiel à cette mécanique de la société. Il en fait partie intégrante. Il autocensure ou déforme tout ce qui pourrait le mettre en danger et crée finalement une représentation du monde tronquée qui sert son propos : le téléspectateur voit son champ de vision des futurs probables réduits à certaines thématiques n'allant que dans le sens de la société de consommation. Donc, à force de consommation de télévision, il peut être convaincu des idéologies véhiculées par le média qui s'exprime par des comportements et des désirs d'avenir allant dans le sens de ces idéologies : avoir plus d'argent pour s'acheter telle ou telle chose (donc, travailler plus), rêver de gagner au loto pour s'acheter tout ce qu'on désire, économiser pour acheter des voyages, prendre des crédits pour être son propre patron et avoir plus d'argent, avoir de l'argent pour être aussi beau que tel acteur, etc. Et les gens sont malheureux, en toute logique, parce que toutes ces propositions manquent cruellement de sens.

— « *passer à la télévision = signe de compétence = personne digne d'intérêt = fait important dont on peut se vanter* ». Or la présence d'un individu sur un plateau est souvent signe de copinage donc pas de compétence. Ou c'est une question de spectacle : l'invité est choisi pour sa capacité à distraire, donc on le verra plus tard, il est souvent choisi pour son idiotie, son ridi-

cule, sa capacité à ce que le public puisse le lyncher.

— « *les médias font le tour des infos et si tout le monde parle de la même chose, c'est parce que ce sont des infos importantes* ». Il y a des faits évidemment incontournables. Mais beaucoup d'informations primordiales passent à la trappe faute de spectaculaire ou par manque d'audace. Les journalistes/rédacteurs en chef sont tout simplement conformistes et ont peur.

Le problème c'est que le spectateur est formaté à croire que le média classique donne un aperçu exhaustif et complet de l'actualité du monde. Or il est complètement influencé par bon nombre de facteurs : il est manipulé par les politiques, il est influencé par ses propres opinions, il a peur de faire décrocher l'attention, il s'autocensure, etc.

— « *le monde entier marche sur la tête* ». Le média, en ne choisissant que le spectaculaire, du paysan demeuré à l'activiste drogué, donne une image complètement tarée du monde. On n'y voit que les violents, les idiots, les ridicules, les fous, les insensés et tous ceux qui répondent aux préjugés (le jeune immature, l'arabe musulman de la cité, le paysan incompréhensible, la vieille raciste,...) : ainsi tous les gens qui sortent des cases, sont normaux, intelligents ou créatifs quelles que soient leurs catégories socioprofessionnelles, leurs origines ou le contexte dans lequel ils sont plongés ne sont jamais mis en lumière. Le résultat est que le monde humain semble empli de dégénérés, d'idiots, de violents et d'extrémistes, or c'est juste la représentation qu'en donne les médias, pas la réalité.

— « *il ne se passe que des choses épouvantables à l'étranger* ». Comme les médias n'y consacrent que quelques minutes, ils n'en parlent que pour ses news les plus catastrophiques : guerres, terrorisme, catastrophe naturelle, tueries... L'étranger reste ainsi totalement étranger, il fait peur, il est craint, ces habitants semblent complètement différents de nous. Cela participe à renforcer le racisme et les préjugés.

— « *le JT donne des informations vraies et des arguments solides et vérifiés* ». Non, les médias (surtout la télévision) se font manipuler par les politiques, propagent des études/chiffres corrompues à la source, ils déforment la réalité en transformant n'importe quoi en spectacle, ils déforment des événements mineurs pour les rendre spectaculaires, ils choisissent les sujets en fonction de leur capacité à retenir l'attention, etc. Vérité ou pas, tout est déformé, transformé pour finalement livrer quelque chose qui n'a plus grand-chose à voir avec la réalité, donc qui ne peut pas être totalement vrai.

Même si l'autorité des médias est très remise en cause par la population qui a de moins en moins confiance en eux, la réactance systématique est également formatée : renier les sujets, critiquer ses arguments c'est tout de même rester dans le sujet et le prendre avec la même attention que celui qui y croit en bloc.

— « *Le monde est dangereux, il faut y remettre de l'ordre avec intransigeance* » ou « *le monde va extrêmement mal, il nous faut quelqu'un qui y mette de l'ordre et qu'il n'y ait aucune tolérance pour ceux qui dérogent à l'ordre* » « *le monde va mal, les gens sont cons, il faut taper fort* » « *on vit dans un monde dur, seuls les durs s'en sortiront* » « *ceux qui pensent*

encore que l'humain est bon sont des crétins/des bisounours/des utopistes ». Ce formatage « brutaliste » est le plus fort, le plus important et le plus dangereux pour notre société. Il découle directement de la peur engendrée par les médias, peur artificielle qui donne des interprétations erronées du monde autour de nous. C'est également un formatage qui a été étudié par les chercheurs en psychologie et qui est reconnu en tant que « syndrome de grand méchant monde » .

■ LE SYNDROME DU GRAND MÉCHANT MONDE

[nous avons fait une vidéo sur le syndrome du grand méchant monde : https://www.youtube.com/watch?v=8WiiqssAME4]

Les psychologues et autres chercheurs se sont très souvent interrogés sur la violence à la télévision : est-ce que la télévision rend violent ? Ou est-ce que les gens violents sont attirés par la violence offerte à la télévision ? Les résultats de ces études ne sont pas concluants. Certaines prouvent le lien avec la violence et la télévision, d'autres au contraire prouvent que regarder un film violent peut faire effet de catharsis. Mais ce dont les chercheurs sont certains, c'est qu'une forte consommation de télévision (au-delà de deux heures par jour) crée un « syndrome de grand méchant monde » auquel les actualités participent, avec évidemment tous les reportages, enquêtes sur les serials killers, les meurtres et le dur travail de la police confronté à l'horreur chaque minute, etc.

> « George Gerbner a demandé à des volontaires combien d'heures ils regardaient la télévision par jour, et leur a ensuite demandé d'estimer la probabilité d'être la victime, dans une semaine de vie normale, d'une agression dans la rue. Il a constaté que les personnes regardant le plus la télévision (au-delà de quatre heures par jour) estimaient cette probabilité à 50 pour cent, alors que la probabilité réelle, dans le cadre de cette étude, était de l'ordre de 1 pour cent. Ainsi, les téléspectateurs surestimaient d'un facteur 50 la dangerosité du monde réel, à partir de l'image que leur en donnait la télévision. » Sebastien Bohler, *150 petites expériences de psychologie des médias,* Dunod, 2008.

Une autre étude confirme le lien entre peur et consommation de télévision :

> « Dans une étude portant sur 450 collégiens du New Jersey, le psychologue Joseph Dominick a interrogé les enfants à propos de leurs pratiques télévisuelles, ce qui l'a conduit à les classer en deux groupes de téléspectateurs, "assidus" et "occasionnels". Il leur a ensuite demandé d'imaginer qu'ils mar-

chaient seuls dans une ville la nuit, et de décrire les sentiments qu'ils éprouvaient. Comme on s'y attend, les téléspectateurs assidus ont décrit plus de sentiments de peur et d'appréhension que les téléspectateurs occasionnels, mais il restait à prouver que c'était bien la télévision qui les rendait peureux. J. Dominick a alors constitué deux groupes de collégiens et les a soumis à deux régimes télévisuels : le premier groupe était soumis à des doses intenses de télévision, le second à des doses plus modérées.

Il a ensuite fait passer des questionnaires à tous les collégiens, afin d'évaluer leurs réactions de peur dans une multitude de situations de la vie, que ce soit à l'école ou en dehors. Il s'est avéré que les collégiens du premier groupe développaient des réactions de peur bien supérieures à ceux du deuxième groupe.

Cette expérience montre ainsi que c'est le spectacle répété des programmes de télévision qui modifie l'attitude des téléspectateurs face à diverses contrariétés de la vie, en les rendant plus peureux. » Sebastien Bohler, *150 petites expériences de psychologie des médias,* Dunod, 2008.

La télévision déforme la perception du monde en mettant le focus sur les drames, les meurtres, la dangerosité de notre monde. Elle engendre la peur, l'anxiété. Et la peur n'est pas une bonne conseillère :

— le cortisol libéré par la peur empêche le fonctionnement optimal des zones frontales du cerveau : ces mêmes zones qui servent au traitement rationnel de l'information. Quand on a peur, on réfléchit forcément moins bien.

— la peur est une réaction d'urgence : on a peur pour immédiatement s'enfuir face à un danger par exemple. Donc, les informations effrayantes sont automatiquement considérées comme vraies, parce que les situations liées à la peur sont naturellement peu propices à la réflexion. Donc, pour que le média fasse croire une information, il lui suffit de dramatiser l'information. Et c'est ce qu'il fait tout le temps.

Poison mental, le cumul des images de pédophiles, de serial killer, de bébés morts, d'enlèvements, de criminalité crée un socle de pensée chez le téléspectateur : le monde est horrible il faut y mettre de l'ordre, il faut taper du poing sur la table pour régler ce Mal. Après avoir inoculé le poison, la télévision propose l'antidote le plus dénué de réflexion profonde : elle valorise aussi les documentaires sur la police, sur les services de sécurités, sur l'ordre par la répression vive, sans jamais s'interroger sur l'origine et les causes de la criminalité. Elle crée l'illusion de l'insécurité totale puis préconise implicitement la solution : un état sécuritaire, surveillé par de nombreuses caméras de surveillance et autres procédés. Il le faut, car vous avez 50 % de chances de vous faire agresser durant la semaine.

Ah non... un seul pourcent seulement.

■ Besoin d'ordre

Ce « besoin d'ordre» est une conséquence directe du syndrome du grand méchant monde. Puisque le monde est chaos, qu'il nous terrorise, il faut y remettre de l'ordre de la sécurité.

> « Le psychologue Peter Fischer a réuni des volontaires et leur a distribué des coupures de presse faisant état d'une forte menace terroriste dans le pays. Puis il leur a distribué un autre document relatant le procès d'un voleur de voitures, et leur a demandé de proposer une peine pour ce délinquant. Les résultats ont montré que les volontaires ayant lu les coupures de presse sur la menace terroriste ont proposé des peines de prison bien plus lourdes à l'encontre du délinquant que des personnes ayant lu des articles plus modérés sur le risque d'attentat terroriste. Ces volontaires avaient été impressionnés par la menace terroriste lue dans les journaux et avaient réagi par une plus grande fermeté à l'égard de perturbateurs de l'ordre public au sens large, même si le champ d'action de ces perturbateurs n'était aucunement lié à la menace.
>
> Une autre partie de l'expérience a répété ces résultats avec des photographies de reportages faisant apparaître des victimes d'attentats. Dans l'ensemble, cette étude a donc révélé que la perception d'une menace terroriste rend plus intransigeant vis-à-vis de délits qui, pourtant, n'ont aucun rapport avec la menace terroriste en elle-même.» Sebastien Bohler, *150 petites expériences de psychologie des médias,* Dunod, 2008.

Ainsi, même si ce voleur n'a rien à voir avec la menace terroriste, le climat engendré par la presse rend plus dur envers ceux qui contreviennent à l'ordre.

La dramatisation cultivée par la télévision a donc des conséquences lourdes sur les comportements des téléspectateurs : elle modifie leur jugement, même sur les sujets différents. Évidemment, c'est la politique qui ensuite exploite la peur générée et qui permet aux gouvernements d'imposer des lois sécuritaires liberticides, détruisant la vie privée sans que personne ne se plaigne.

■ Perception faussée et phobies

Imaginons la possibilité que cet avion que vous voyez dans le ciel s'écrase. Tout un tas d'images vous viennent, il est probable même que celle du 11 septembre vienne s'insinuer dans vos pensées. Cette petite traînée blanche dans le ciel devient soudainement très menaçante et vous appréciez votre place, les pieds bien sur terre. Imaginons maintenant un accident de voiture. Là aussi beaucoup d'images vous viennent, parmi lesquelles vos expériences en

voitures, sans doute plus nombreuses. Certes, l'accident de voiture est plus probable, mais bizarrement l'avion paraît bien plus effrayant. Pourquoi ?

Parce que lorsqu'on s'attèle à ce petit exercice d'imagination, on rassemble tous un tas d'images au sujet des avions et, sans doute pour la plupart d'entre-vous, vous avez plus d'expériences en voiture qu'en avion. Avions dont vous aurez collectionné les images principalement à travers les médias, surtout lors de dramatiques accidents. C'est l'heuristique de disponibilité : plus vous avez d'images mentales d'un événement (accident d'avion) plus vous avez l'impression qu'il sera davantage susceptible de se produire. Cela explique, entre autres, ces phobies de l'avion alors que la personne n'en a jamais pris de sa vie.

Cette heuristique de disponibilité explique aussi le syndrome du grand méchant monde : avec la télévision vous accumulez des dizaines de portraits de tueurs, vous en déduisez donc une plus grande proportion de meurtriers parmi la population.

■ Quand le peuple a peur (mais qu'il ne se l'avoue pas)... L'autoritarisme est à la porte de la nation.

Le média engendre la peur : il met en exergue des faits divers, les dramatise, en réalise presque un film d'horreur. Il emploie des expressions qui terrifient, il ne montre du monde que ses pires aspects. Il le fait pour capter l'attention, se rendre plus intéressant. Le spectateur assidu, étant donné son temps passé devant l'écran, collectionne plus les images des médias que celle de la réalité et en résulte chez lui un syndrome du grand méchant monde qui appelle à un besoin d'ordre : c'est-à-dire plus de punitions pour les criminels, une tolérance zéro envers tous ceux qui menacent la tranquillité publique, plus de surveillance (donc acceptation qu'on empiète sur sa vie privée ou qu'on lui enlève des libertés), une éviction de tous ceux qui sont une menace (les étrangers et toute personne dont on ne comprend pas les mœurs).

On a ici le portrait-robot de celui qui élirait un dictateur, qui serait pour l'autoritarisme au pouvoir.

Plus il y a de peur dans une société, plus cette société sera prête à abandonner ses libertés, moins elle sera tolérante, moins elle pourra réfléchir (la peur empêche clairement les fonctions supérieures du cerveau d'être utilisées de façon optimum).

On constate ces derniers temps un racisme décomplexé, notamment sur le Net. Difficile de savoir s'il s'agit d'un réel retour en arrière ou si c'est un mirage entretenu par certains médias ou ceux qui veulent imposer leur intolérance à tous. Nous postulons que cette peur n'a strictement rien à voir avec des faits réels : les gens ont peur, car ils regardent trop la télévision, pas assez la réalité ; les gens ont peur de leur avenir économique, parce qu'ils pensent ne pas pouvoir vivre différemment (par exemple en ayant moins d'argent), mais reportent cette peur sur une catégorie de population.

Il est étonnant de constater que la montée du FN s'est d'abord opérée dans les petits vil-

lages, contrairement aux grandes villes : c'est là où il n'y a pas d'immigrants que le FN est sollicité... Pourquoi une politique basée sur le nationalisme, l'intolérance vis-à-vis de l'étranger en France gagne un électorat qui n'est pourtant jamais confronté à des immigrants, qui n'a aucun vécu positif ou négatif avec celui-ci ? Il est évident que cet électorat ne se base pas sur ce qu'il voit par sa fenêtre et sa vie quotidienne, donc sa réalité : il se base sur ce qui est raconté dans les médias.

Un électorat qui vote en totale contradiction avec sa vie quotidienne est un électorat complètement formaté et manipulé.

Pour conclure, rappelons-nous que la peur ne sert que si on a un ours en colère en face de soi. Elle ne sert qu'à prévenir des dangers immédiats menaçant notre vie, comme la peur que l'on pourrait ressentir en voyant une voiture à contre-sens roulant trop vite. La peur n'est valable que si elle se raccroche à des faits concrets, palpables dans le présent, visibles dans l'immédiat, reliés à quelque chose de matériel ou qu'on peut sentir : les autres peurs sont des poisons de l'âme, nous rongeant inutilement, nous empêchant de réfléchir, nous poussant à des comportements idiots. Avoir peur pour la santé de la planète par exemple, ce qui est une peur légitime, acceptée par la société et bon nombre de partis, est totalement inutile, infructueux : cette peur nous empêche d'agir, pire encore elle est considérée comme une action à elle seule « moi, au moins, je me sens concerné, car j'ai peur» or c'est faux. Se sentir concerné par une problématique n'est pas ressentir, ni avoir peur ou être angoissé, car c'est exactement ce qui empêche de régler la problématique. Être concerné n'est pas ressentir, c'est faire. Avoir peur de la crise économique, de la pauvreté est totalement inutile : mieux vaut mettre ses forces à apprendre à réparer des objets, faire à manger, apprendre à vivre sans le travail, s'organiser pour être indépendant au niveau énergétique, tout en gardant notre bonheur intact. Il y a pas mal de choses à faire pour reprendre le pouvoir sur sa vie, suffisamment pour tuer tout instant de peur.

Dans quelques années, nous aurons le droit à de nouvelles élections. Si la peur artificielle continue d'être entretenue, que les médias continuent de jouer à nous liguer les uns contre les autres et que cela fonctionne, ce sera le début d'une ère très sombre sous une houlette encore plus autoritaire, encore moins démocratique. Il semble assez urgent de se guérir du syndrome du méchant monde. Et cela nous concerne tous.

@MÉDIAS/LA POLITIQUE

> « Et puis il y a une autre raison de cacher les choses [dans les médias] : par leur origine sociale, par leur mode de vie, pour les nécessités de leur métier aussi, les journalistes des grands médias sont souvent trop copains, trop familiers avec de nombreux pouvoirs, de nombreuses institutions, et les personnages qui les dirigent. Donc, ils les ménagent. »Daniel et Clémence Schneidermann, *C'est vrai que la TV truque les images ?*, Albin Michel, 2008

Les médias et la politique sont deux grands pouvoirs qui s'entremêlent, se choquent, se disputent, s'associent, se manipulent l'un l'autre, se servent mutuellement, se confrontent… Leurs liens sont serrés, que ce soit dans la collaboration comme dans la guerre ouverte. Le spectateur et citoyen observe le tout via les médias, sans nulle possibilité de se faire une idée autrement que par eux. La seule possibilité pour le citoyen de se faire un avis clair sur une question serait de se comporter lui-même en journaliste, de comparer les articles, les émissions autour d'une question, de plancher le sujet, trouver d'autres sources et tenter de faire une synthèse. Et même avec ce travail-là, il ne pourrait être sûr de rien. Personne n'a le temps de se comporter ainsi, d'être critique et méfiant au point de s'acharner à comprendre une question par son propre travail. La majorité cherchera un journal, une chaîne, un site qui lui convienne sur à peu près sur toutes les questions et s'arrêtera à ce stade de recherche. Et il aura une vision de certaines informations, selon un angle de vue particulier, éliminant tout un autre monde (le parti politique adverse, les médias alternatifs, les informations dont aucun média traditionnel ne parle, comme INDECT par exemple, etc.). Personne n'est dupe : personne ne s'imagine le politique honnête et sincère, la confiance (et cela pour n'importe quel parti) a foutu le camp depuis longtemps. Au final, lors d'un vote, le candidat est choisi presque par défaut, parce que l'autre on n'en veut pas, parce qu'on pense qu'il ne fera pas les choses qu'on veut qu'il fasse (ou inversement on le choisit pour qu'il ne fasse pas certaines choses qu'on craint que l'autre candidat fasse).

Les médias ont dans ce jeu un rôle décisif, car c'est par eux que s'ouvre l'horizon politique ou qu'il se restreint. Il n'y aucun autre moyen de savoir ce qu'un futur président veut faire, ce qu'il est et comment il envisage de mener le pays, sans se référer aux médias. On peut certes assister à des congrès, lire les programmes, mais là encore on se tournera naturellement vers notre camp. Personne ne s'amusera à assister aux conférences de chaque parti.

Donc les médias. Pour voir les candidats en action. Pour voir leur comportement, leur capacité à être président, leurs idées et ce dont ils ne veulent pas.

On va donc être confronté à deux mondes de pouvoir, les médias et les politiques qui savent leur association indispensable pour le meilleur comme pour le pire. On verra au travers ce chapitre comment ces deux mondes se manipulent l'un l'autre, comment on retrouve la fameuse soumission à l'autorité (abordée dans le chapitre sur Milgram) et comment le téléspectateur se retrouve manipulé au sein de cette guerre froide faite d'autant d'associations que de confrontations.

@MÉDIAS/LA POLITIQUE/PACKAGING

Vous le devinez, on a déjà beaucoup parlé des stratégies de persuasion des hommes politiques : ce sont les mêmes qu'emploient les commerciaux, la pub et les actualités. L'image des hommes politiques est trafiquée en amont, puis le média la diffuse telle quelle sans esprit critique, ou en adoptant le point de vue contraire à celui attendu par les politiques (le petit journal

de Canal + le fait régulièrement) ou re-trafique l'image (TF1 par exemple qui fait passer une manif de Mélenchon pour un événement énorme, alors que ce n'était pas le cas).

Parlons tout d'abord de la façon dont le politique se présente au média. Il faut qu'il soit médiatisé, pour cela il est à l'égal du produit de supermarché qui doit attirer l'attention du consommateur, sauf qu'ici c'est d'abord le média qui est ciblé avant le spectateur.

— L'homme politique doit séduire. Contrairement au vendeur, il ne s'agit pas d'être « beau » (quoique cela puisse jouer, car plus Hollande maigrissait durant la campagne présidentielle, plus il était populaire), mais surtout d'avoir l'apparence de l'autorité, paraître puissant et capable de domination. Cependant ce n'est qu'une apparence et on peut légitimement se demander si l'incarnation de ces stéréotypes serait vraiment un bienfait pour nous, étant donné qu'une vraie personnalité autoritaire au pouvoir serait dictatrice. Sur cette question, il s'agit aussi du travail d'un biais qui nous est propre ainsi qu'aux journalistes : on semble avoir du mal à concevoir qu'un président n'ait pas un style autoritaire, puissant.

— L'homme politique doit avoir une histoire. C'est ce qu'on nomme le storytelling : les éléments de sa vie sont agencés comme on agencerait une fiction. Certains faits sont grossis, d'autres oubliés et le storytelling ne s'arrête pas au passé. Les événements sont parfois orchestrés pour entrer dans cette histoire, d'autres sont arrangés pour entrer en corrélation avec l'histoire. Cette histoire sert à justifier des actions réprouvées par les citoyens, à dériver l'attention vers des nouvelles dignes des « peoples » (afin de masquer les problèmes politiques), à rendre plus sympathique le personnage politique, à le faire aimer plus même en temps de crise, à expliquer grossièrement des faits qui sont beaucoup plus compliqués dans la réalité, à faire taire des débats, etc.

— Cette histoire et cette apparence sont corrélées et associées à des concepts, des termes forts (comme l'appellation du produit ou les titres racoleurs et tous les processus d'association de la pub). Le personnage politique incarne le slogan, en tout cas les apparences sont soignées dans ce but. Par exemple, Hollande est devenu Mitterrand pendant la campagne présidentielle : sa gestuelle, sa façon de poser les mots, sa voix... Quant à Chirac, ce sont les Guignols de l'info qui lui ont fait le meilleur emballage (ils ne pensaient pas que ça contribuerait à son élection, l'équipe étant de gauche à l'époque) : ils l'ont transformé en sympathique amateur de saucisson, obsédé par ses pommes, en franchouillard bien dans sa campagne, un peu beauf sur les bords, un peu mafieux d'un autre côté.

L'important, c'est la création du personnage, d'un personnage qui se doit d'être aussi percutant que celui d'une fiction. L'exemple de Chirac le prouve : le personnage peut être à mourir de rire, le principal étant qu'il incarne une certaine conception de la vie, qu'il ait un certain style et cela qu'importe le fond de son programme. Ce personnage est clairement une fiction, il tronque la réalité : certes Chirac était son personnage, mangeant du saucisson à n'importe quelle heure, passant un temps considérable au salon de l'agriculture, ce qui le rendait immensément sympathique. Mais il était président, pas notre jovial voisin avec qui on prend plaisir à boire un

verre. Et politiquement, il a trempé dans des magouilles, des sales affaires, il a fait des essais nucléaires... On est bien loin du simple amateur de saucisson.

On voit donc a posteriori à quel point le personnage ainsi créé peut contribuer à faire oublier les faits, les actions politiques réelles pas toujours aussi sympathiques du véritable bonhomme.

À ce simple niveau des apparences, on conclut déjà beaucoup de choses :

— les médias se désintéresseront du politique qui ne se scénarise pas, qui ne fait pas de « spectacles ».

— Les médias préféreront les grands menteurs qui savent jouer la comédie, les personnes qui ressemblent plus à des personnages de fiction et que de la réalité, parce qu'ils rendent mieux à l'écran, attirent plus l'attention.

— Les médias préféreront l'homme politique qui sait se vendre en deux mots avec des images fortes, mais pas forcément réalistes (comme le fait à merveille la publicité) plutôt que le politique qui chercherait à exposer rationnellement et avec toute la complexité que cela induit les problèmes et les solutions qu'il préconise.

— les médias, en favorisant les hommes politiques acteurs/vendeurs/publicitaires de leur plein gré, montrent aux spectateurs un théâtre politique, ce qui dédouane ces personnalités aux yeux des citoyens. On les regarde comme un spectacle : c'est divertissant, mais on sait que cela ne mènera à rien, que tout ceci est une vaste fumisterie dont nous sommes les victimes, quels que soient le parti et la chaîne.

@MÉDIAS/LA POLITIQUE/UNE COMMUNICATION DE MANIPULATEUR-HARCELEUR

Attelons-nous maintenant à écouter un peu ce qui sort de la bouche des politiques :

— Des arguments d'autorité et des preuves sociales. OWNI avait réalisé un travail fortement intéressant (http://owni.fr/2012/05/03/veritometre-debat-hollande-sarkozy/) aux dernières campagnes présidentielles et avaient passé au crible tous ces chiffres que brandissent les politiques. Sur le débat Hollande/Sarkozy, il y avait une moyenne d'un chiffre toutes les 47 secondes (c'est dire à quel point c'est une technique utilisée par les politiques). Premier constat grâce à ce merveilleux outil qu'était le « Véritomètre » : les politiques se trompent dans les chiffres qu'ils donnent. Hollande allège le bilan de Sarkozy en clamant que 80 000 postes dans l' Éducation nationale ont été supprimés alors que c'est plus de 100 000, il baisse la dette publique. Sarkozy se vante d'avoir multiplié par 4 les énergies éoliennes alors qu'il n'y a eu qu'une multiplication de 1,72 ; il affirme que l'éducation nationale c'est la moitié de la fonction publique, alors qu'on serait plutôt sur un peu plus d'1 sur 6.

Ils font des erreurs, mais les chiffres et autres arguments peuvent être eux-mêmes faux, non représentatifs comme on l'a vu précédemment.

— Des attaques : encore un grand classique de la communication politique qui consiste à attaquer le parti opposé, ses projets, ses attitudes, ses prises de position et ses décisions. Dans ces discours, il n'y a rien de constructif, cela peut se réduire à une moquerie cinglante et n'apporte rien au pays, ni d'idées ni de projets, pas même un espoir. Il s'agit juste de casser l'autre parti et valoriser le sien.

Cette guerre entre partis mobilise les électeurs, dans des argumentaires qui ne servent qu'à se moquer de l'autre en utilisant les problèmes des citoyens pour se valoriser : « Les Français en ont plus qu'assez de votre politique absurde/puérile/stupide/etc., M.Machin, ils veulent ceci...» Sous-entendu, ce que le parti attaquant M.Machin propose.

Il s'agit là de renforcer la cohésion du groupe en stigmatisant l'adversaire, utiliser l'ennemi pour affirmer sa supériorité morale, intellectuelle, voire physique. Les problèmes du pays et les éventuelles solutions qu'il pourrait mettre en place sont complètement zappés de ces attaques, en cela c'est du néant politique, donc totalement inapproprié pour se faire une opinion objective de ce que pourrait donner le parti attaquant au pouvoir.

Mais évidemment, ça attire le public. On est exactement comme dans une cour de récré, avec ces petits groupes et d'autres groupes pris à parti pour des gaffes, des erreurs ou des attitudes. Ceux du groupe moqueur se sentent supérieurs en soulignant les défauts des autres, on aime alors être dans ce groupe « fort ». Au-delà de cet esprit de clan qui n'apporte rien à la construction (ou à la réparation) de notre société, il y a un effet psychologique qui ne doit pas être inconnu aux politiques : on mémorise bien mieux les arguments négatifs comme le prouve cette expérience :

> **Bizer et Petty (2005)** Deux groupes de sujets observaient chacun un message pour une campagne électorale fictive : dans l'un on présentait le candidat Smith, ses qualités humaines, les vertus de son programme ; dans le deuxième, on présentait aussi Smith, mais en se basant sur les critiques adressés à son adversaire, Bredesen. À l'issue de l'expérience, les deux groupes avaient l'intention de voter pour Smith, mais les chercheurs n'en sont pas restés là et ont présenté à tous un message critiquant la politique de Smith. Le premier groupe ayant vu le message positif en premier lieu s'est rallié à Bredesen et le second est resté acquis à la cause de Smith.

La conclusion est que lorsque l'on s'attache à un candidat politique qui ne fait son éloge personnel, on a toutes les chances de lui rester fidèle même quand il essuie des critiques. Cependant on pourrait arguer le fait que les sujets ayant reçu le message valorisateur n'avaient aucune information sur le clan adverse ; et inversement que l'on n'a pas non plus un portrait positif de Bresdesen, donc un débat non équilibré en termes d'information. Cependant l'efficacité de l'attaque est tout de même prouvée : si tu attaques le premier, ça te prémunira des

attaques adverses en conservant ton électorat. Une manipulation de l'opinion, donc, à base de techniques de cour de récré et de clans, qui tire son efficacité des parties les plus archaïques du cerveau, celle de la « défense du territoire » (ici son parti, son clan) propre au cerveau dit « reptilien » qui s'occupe de la survie.

— des termes grandiloquents,

— des flatteries aux journalistes et aux citoyens qui les interrogent.

Globalement, l'homme politique communique de la même façon que n'importe quel manipulateur ou harceleur. Voici quelques extraits pris de la typologie de la communication du manipulateur dont on parlera section travail, mais ici appliquée aux hommes politiques :

- Il n'affirme rien de concret, n'est pas précis et on ne peut pas vérifier ses propos.
- Il reste flou, conceptuel, approximatif : ainsi il évite les erreurs et ne laisse pas de prise à la critique.
- Il laisse des vides, il répond de façon vague aux questions qu'on lui pose et laisse le champ libre aux phénomènes de projection qui peuvent conduire à le percevoir autre (meilleur) que ce qu'il est en réalité
- Il sème le trouble, le doute ou laisse le champ libre aux interprétations avec ses non-dits et s'offusque ensuite de ce qu'il a lui-même généré.
- Il saisit toutes les occasions pour faire dériver la discussion vers des sujets qui lui conviennent et pour gagner du temps de réflexion :
  - En ne répondant pas pleinement aux questions.
  - En reposant les mêmes questions.
- Il suscite l'empathie chez son interlocuteur (sans pour autant en ressentir authentiquement, lui-même). « *vous savez, c'est pas facile d'être président de la République* »
- Il attribue des pensées ou projets ou intentions à ses interlocuteurs « *je sais que vous êtes très préoccupé par le pouvoir d'achat* » : cela permet de faire dériver le sujet vers un argumentaire qu'il a préparé
- Il fait semblant de ne pas comprendre, même des faits extraordinairement simples : « *soyez plus clair »; « mais qu'est ce que vous entendez par là ? » ; « J'aimerais bien que vous m'expliquiez, car là je ne vois pas quel est le point de discorde* » ; il s'agit là de se donner le temps d'élaborer une stratégie sur une question qu'il n'arrive pas dans l'immédiat à éluder.
- Il donne des faux choix : un choix qui ne comporte pas beaucoup d'options différentes et qui va dans le sens de ses opinions, ce qui détruit la possibilité d'introduire des alternatives dans le discours. « *Qu'est-ce que vous préférez : que le chômage continue à augmenter ou qu'on mette en place des mesures pour arrêter sa progression ?* [sous entendu, la mesure est de s'attaquer aux droits sociaux] »

- Il annonce une fausse sincérité *« je le dis franchement »* ; *« voilà pourquoi je veux dire la vérité* » il s'agit d'amorcer l'aura de la franchise, qu'importe si le contenu est franc ou non.
- Si l'interlocuteur l'accuse, le critique, énonce une vérité qui le contrarie, il joue le surpris et reformule à son avantage.
- Il utilise la violence verbale ou physique de l'interlocuteur pour le décrédibiliser.
- Il laisse la conduite opérationnelle aux subalternes (aux ministres par exemple) pour déplacer la responsabilité sur eux en cas d'échec.
- Il s'attribue tout le mérite des réussites menées à plusieurs.
- Il ne reconnaît jamais ses torts.
- Il feint l'ignorance pour ne pas reconnaître ses torts ou gagner du temps de réflexion dans une discussion
- Il ne cède pas de terrain à son interlocuteur quitte à dire des choses insensées ou contradictoires.
- Il se positionne en victime pour s'attirer la sympathie.
- Il discrédite en avance le clan adverse.
- Il peut employer un langage dogmatique, très technique pour être incompréhensible et donner l'impression de savoir.
- Il donne volontiers un peu afin d'obtenir ensuite beaucoup en retour. Ce sont souvent des détails de sa vie privée, des confidences, des « OFF » accordés aux journalistes.
- Il recourt à la comparaison avec autrui pour souligner nos manquements et nous pousser à nous conformer à son souhait : en nous comparant à d'autres pays, par exemple.
- Il affiche le sourire même lorsqu'il est mis sur la sellette, comme si rien ne pouvait l'atteindre.
- Il sème la discorde au moyen de sous-entendus qui créent de la suspicion, du doute, de la méfiance.
- Il n'hésite pas à mentir pour arriver à ses fins.
- Il utilise la flatterie pour séduire et s'attirer notre sympathie (ou celle des journalistes).
- Il change comme un caméléon en fonction des situations, des circonstances ou de son public.
- Il se sert de son savoir ou de son statut professionnel et des représentations sociales afférentes à ce statut pour subjuguer, notamment les journalistes.
- Il crée des boucs émissaires pour éluder le partage de responsabilités dans les problèmes complexes, pour attirer l'attention ailleurs, pour cacher d'autres problèmes, etc.

@Médias/La politique/Soumission et vengeance des médias

> « [technicien du grand journal sur canal + expliquant au chroniqueur Ollivier Pourriol les « règles du jeu »] Si tu attaques un politique, il va te mordre plus fort. Enfin, un politique qui a du pouvoir, hein, pas un muppet show… Et quand on reçoit un superprédateur de la chaîne parlementaire ou gouvernementale, en général on s'écrase. Sinon il revient pas. C'est une symbiose. Comme le rémora accompagne le requin et se nourrit en lui nettoyant les coins. Une société de services. Je te gratte le dos, tu me grattes le mien.
>
> — C'est la loi de la jungle, quoi.
>
> — C'est la loi de notre jungle. On attaque les petits, on flatte les grands. Sinon on n'est pas sûrs de survivre. Les politiques régulent l'audiovisuel. Ils peuvent fermer le robinet. Alors on ferme notre gueule. Et si tu craches dans la soupe, la soupe te recrache. » Ollivier Pourriol, *On/Off,* Nil, 2013.

■ Soumission

« votre article était vraiment excellent ! » Vous êtes jeune journaliste politique, et l'article qu'on vous complimente porte sur un potentiel futur président qui est actuellement face à vous tout sourire. Il vous propose un dîner pour en parler plus. Un dîner dans un cadre magnifique où vous serez servi comme un roi. Un dîner où il vous complimentera encore plus, où il s'intéressera à vous et votre vie, un dîner où il vous confiera des secrets, rien que pour vous.

En plus, vous l'aimiez déjà bien avant. Vous étiez déjà admiratif de son parcours auparavant, même si dans les articles vous tenez toujours à être objectif.

Qui ne serait pas sous le charme ?

Qui garderait la tête froide ?

Qui arriverait à ne pas être fier d'être dans le sillon du pouvoir ?

Le politique n'a pas beaucoup à faire pour créer sa cour de journalistes soumis, il n'a qu'à les flatter, les faire entrer dans son cercle privé, leur confier des secrets rien qu'à eux en OFF, les inviter en voyage avec lui, en dîner… Bref, leur faire goûter aux avantages du pouvoir.

Et le journaliste se soumettra, sera de plus en plus gêné de tenter des attaques, il perdra son objectivité et se ralliera au conformisme ambiant (on pose telle question du moment, comme les autres, et on s'en tient là), ne cherchera pas à faire de vagues (sauf si l'heure est à la casse partout).

Ainsi personne n'osa poser la question qui aurait pourtant dû être posée à Sarkozy durant son mandat « Pourquoi avez-vous augmenté votre salaire par trois ? ».

Question de peur. De gêne. Pour plaire à celui qui tient le pays. Par oubli inconscient, parce que tout votre être ne veut pas se mettre en danger ainsi. Par peur de la chaîne/du journal/du média qui tient à ne pas se faire éjecter et qui ne manquera pas de vous éjecter si vous la mettez en danger. Par peur de ce que le président répliquerait à votre question.

Les pressions sont énormes et les gains à la soumission tout autant. L'intégrité, l'objectivité sont de véritables défis pour le journaliste, c'est accepter un danger constant pour sa situation et des stress et pressions continuels. Alors que la soumission, en échange, vous offre un train de vie paradisiaque, des avantages, du pouvoir, et des passerelles professionnelles vers le camp politique.

Pour certains journalistes, le choix est rapidement fait. Certains ne feront leur parcours qu'en fonction de ces avantages, ces gains et oublieront totalement leur rôle premier. D'autres résisteront, mais se feront virer, ne grimperont pas l'échelle, ils auront donc un mal fou à exercer leur métier convenablement.

Les dés sont donc pipés à la source de ces relations entre politiques et journalistes. Mais il semble impossible qu'il n'y ait pas de lien entre eux, déjà pour la seule raison qu'ils vivent ensemble et que même si les deux parties souhaitaient faire leur travail convenablement, il y aurait des liens qui se formeraient tout de même, influençant l'opinion des journalistes.

Le seul indice d'une quelconque objectivité, d'une certaine forme de sincérité journaliste se trouve chez les journalistes qui ont eu beaucoup de problèmes, qui se font attaquer sans cesse ou licencier. Il y a fort à penser que ces attaques ne sont pas gratuites et qu'elles concernent des informations que les journalistes ont osé divulguer contre l'avis de l'autorité, du pouvoir, donc forcément quelque chose qui intéresse le citoyen par une forme de véracité. Être un bon journaliste se paye généralement très cher.

■ Vengeance

Évidemment cette soumission est pénible pour les journalistes : comme la citation en tête de section l'explique bien, les « petits » politiques se feront descendre, mais ils viendront parce qu'ils ont besoin des médias pour exister. Plus généralement, les journalistes saisiront n'importe quelle occasion pour se venger de leur propre soumission. C'est un peu le même procédé qu'au travail, chez les managers totalement soumis à la direction et qui se vengent sur leur équipe pour récupérer l'honneur qu'ils ont perdus. Un peu comme le comportement des sujets de Milgram qui en venaient à s'énerver sur Bob (« mais c'est pourtant facile ! ») pour reprendre un peu de domination sur la situation. On voit la vengeance à l'œuvre quand le journaliste se met à attaquer l'homme politique, tente de le détruire ou de le piéger en posant des questions sournoises auxquelles il ne peut que mal répondre à moins d'être autiste de haut niveau (nombre de tel type de bateau dans le pays, nombre exact de citoyens dans telle situation très particulière, etc.)

■ La vengeance par le divertissement ?

Le politique n'est plus politique dans les médias. Personne ne semble se soucier de comment réparer la société : ce qui compte c'est le spectacle. Les « spectateurs » se sont donc éloignés de la politique qui est fatigante pour les nerfs, car suivre ces adversaires qui ne se préoccupent que de leur victoire sans penser vraiment au fond et à la réalité de la société est éreintant, énervant, enrageant. Voilà que les médias et les politiques ont donc trouvé une parade aux auditeurs se désintéressant de la politique : mettre le politique dans des émissions de divertissements. L'homme politique parle alors de sa vie, de ce qu'il aime et autres broutilles. Pour son image, le gain est qu'il paraît plus normal, plus sympathique, plus accessible. Mais sur le plan politique, le gain est nul. Encore une fois, ce que devrait être la politique, c'est-à-dire un moyen de faire évoluer la société convenablement, la réparer ou l'améliorer, est totalement ignoré. On a là une promotion d'un individu, comme un acteur promeut son film en faisant son spectacle. Là où la corrélation est appropriée pour l'acteur (film = divertissement = fiction = jeu sur le plateau de l'acteur + séduction), elle ne l'est plus pour le politicien, car les affaires de notre pays ne sont pas une fiction avec un acteur sur le siège du président.

Le résultat du mélange divertissement + politique est simple : le spectateur se désengage encore plus que ceux qui regardent ces émissions politiques. Le discours autocentré qui est la norme de ces émissions (J'aime ceci/je ceci, cela ; bref un discours centré sur l'individu) est totalement à l'opposé de ce qui aide à l'engagement politique, à savoir le discours hétérocentré où le locuteur emploie peu la première personne, utilise peu de verbes de jugement et d'appréciation personnelle, mais se concentre sur un propos descriptif où il fait peu intervenir sa subjectivité propre.

Pourquoi continuer ce massacre ? Parce qu'on n'a pas besoin d'être engagé politiquement ni d'avoir des opinions ou des espoirs sur la façon dont on voudrait que le monde tourne pour voter. Parfois, il suffit d'avoir de la sympathie envers l'individu pour choisir son nom plutôt qu'un autre. Parfois il suffit de partager des goûts ou des attitudes avec quelqu'un pour le trouver sympathique. Et enfin choisir son nom plutôt qu'un autre...

Donc les émissions de divertissements sont pour lui un bon moyen de capturer les désengagés de la politique et de les rallier à sa cause, sans même parler une seconde de programme ou de république. En plus, les médias sont satisfaits, ça fait du spectacle, ça donne une certaine crédibilité de faire venir des politiques, c'est donc une alliance gagnant-gagnant. Et les perdants, c'est nous.

Mais l'entremêlement du politique avec le divertissement apparaît parfois comme une vengeance, une façon d'écraser le puissant : « est-ce que sucer c'est tromper ? » demande Ardisson à Rocard. Comment ne pas y voir ici une vengeance, une volonté de domination sur l'homme politique, tout en dédouanant son rôle premier dans la société.

Imaginons l'inverse : « Est-ce le contexte actuel de libéralisation et de référence à l'État de

droit qui impose une réforme administrative ? » demande le journaliste à l'acteur porno. N'y a-t-il pas là une volonté d'humilier la personne, de la dominer en lui posant la question impossible étant donné que son domaine de compétence n'a strictement rien à voir avec la politique ?

Cette vengeance, cette attaque apporte-t-elle quelque chose au spectateur ? Et s'il peut être jouissif de voir le puissant en mauvaise position sur l'instant, qu'est-ce qu'au final la société en retirera ? Cette jouissance confirme tout simplement notre position habituellement soumise et inférieure, d'où notre désir de vengeance. Il renforce l'esprit de clan, adverse comme celui de l'homme politique humilié. Donc cela ne fait que mettre de l'huile sur le feu, cela nous maintient dans nos positions et ne nous apporte aucun élément digne d'intérêt pour ajuster notre réflexion ou imaginer des alternatives. Ce n'est que du spectacle. Le même spectacle que l'on peut observer dans les cours d'écoles primaires, quand soudain un chef de bande est mis au rencart et humilié par le groupe autrefois inférieur.

@MÉDIAS/LA POLITIQUE/FORMATAGE

Le formatage est simple : la politique finit par devenir un sujet que les gens fuient, les hommes politiques sont tous considérés comme indignes de confiance, les citoyens se sentent esseulés et exploités. Les hommes politiques profitent de ce formatage lors des élections présidentielles pour se vendre ; ils rebondissent sur ce dégoût qu'ils ont eux-mêmes provoqués (les affaires par exemple...) pour « vendre » des programmes politiques extrêmes.

C'est le plus gros problème de ce formatage, à savoir le dégoût pour les questions d'ordre politique. Les hommes politiques polluent les thématiques les plus importantes, ce qui détache le citoyen de l'intérêt qu'il aurait pu avoir pour la question. Et la société est abandonnée au passage par ces citoyens, qui préfèrent — et on les comprend — s'occuper de leur vie plutôt que de ces questions qui paraissent insolubles ou dont les solutions ne semblent jamais leur profiter.

Ces différents formatages sont parfaitement compréhensibles, ils sont même légitimes. Cependant, fuir les questions politiques, c'est abandonner notre société aux hommes politiques. Fuir les questions politiques, c'est aussi laisser l'inconscient se raccrocher aux seules apparence que l'homme politique renvoie, donc de choisir le candidat selon de mauvais critères.

Donc...

Il faut s'extirper des débats imposés par les médias et les politiques. Se réapproprier les questions de société et cela en fonction des problématiques auxquelles on est personnellement confronté : penser la question du chômage quand on est chômeur est prolifique ; penser la question de l'environnement avant d'acheter une maison est bénéfique, car c'est l'occasion ou jamais de faire un acte politique en décidant d'y installer un récupérateur d'eau, par exemple.

Comme nous n'accordons plus notre confiance aux politiciens, à nous de faire de la politique. Et les occasions ne manquent pas : en refusant de verser un seul centime à telle ou à telle entreprise ; en dépensant uniquement pour des produits qui le méritent ; en décidant d'être le

plus indépendant possible énergétiquement ; en montant des petits ou grands projets ; ...

@MÉDIAS/DIVERTISSEMENT

Se divertir, c'est se détourner de ses préoccupations et trouver de l'amusement. Le divertissement détourne de l'essentiel c'est-à-dire des préoccupations quotidiennes, des questions sérieuses, des problèmes. Ce détournement est donc nécessaire pour mieux s'appliquer à l'essentiel. Cela peut paraître contradictoire, mais c'est en fait assez simple : pour se préoccuper de l'essentiel, des affaires de notre vie, de notre monde, nous avons besoin de nous « couper », prendre un temps de distraction nous requinquant et nous permettant de revenir à elles apaisé.

Tous les créatifs connaissent ce processus : face à une difficulté, un blocage, un problème qui paraît insoluble, il ne faut pas insister ou se faire violence. Non, il faut couper court à toute réflexion et s'atteler à une activité qui n'a strictement rien à voir avec la conception de sa création. Les idées arrivent alors comme « par miracle » sous la douche, en passant le balai, en lisant un livre ou en marchant. « Se préoccuper de l'essentiel », c'est-à-dire réfléchir à des problèmes délicats et complexes, est un processus cérébral coûteux en énergie et demandant du temps. Se détourner, se divertir n'empêche pas pour autant les processus inconscients de continuer à travailler le problème, bien au contraire, en enlevant la conscience de ceux-ci, on libère de l'énergie pour que les mécaniques inconscientes y travaillent mieux.

Cependant certaines préoccupations essentielles sont comme des virus informatiques : elles s'accrochent à notre conscience, tournent en boucle dans notre esprit au point de parasiter toutes nos activités et de nous empêcher de nous distraire profitablement (comme avec la lecture, activité ô combien sensible au parasitage mental). Le cercle est vicieux, parce que les ruminations provenant de ces préoccupations empêchent de régler ces mêmes problèmes.

Alors on fuit, avec plus ou moins de dégâts, plus ou moins d'efficacité sur la résolution de ce parasitage. On fuit vers le divertissement le plus intense pour couper court au plus vite.

Cela n'est pas une faiblesse, ni une lâcheté, c'est un processus sain quand le divertissement l'est et qu'on n'en est pas boulimique. Ce processus, utilisé avec tempérance, permet de retrouver des ressources mentales.

Cependant certains divertissements, certains détournements de la réalité sont nocifs, on en consomme avec démesure ; ou on les utilise pour combattre des problèmes pour lesquels le divertissement ne fera qu'empirer la situation, tels que l'ennui, la fatigue mentale, la solitude ou d'autres frustrations. La solitude se résout en voyant des personnes, l'ennui doit être mis à profit pour réfléchir à de nouvelles directions, projets qui nous motivent, la fatigue mentale demande du repos et du calme, etc.

Le problème du divertissement est le même que celui de la façon dont on peut mal gérer sa nutrition : anorexie, boulimie, on se remplit de divertissements inappropriés, inefficaces pour de mauvaises raisons, à de mauvais moments.

Le divertissement à la télévision, c'est se nourrir exclusivement de gâteaux, biscuits, bonbons et ne boire que des sodas : au fond, on ne sera jamais nourri même si en apparence, l'estomac semble s'être calmé et qu'on aura plaisir à ces sucreries sans parler de la nausée mentale qu'ils entraînent.

Le divertissement à la télévision est, selon notre recherche, notre réflexion, le plus important vecteur de formatage négatif, le plus destructeur et le plus nauséabond. Le divertissement n'y est pas seulement inutile et idiot (ce qui pourrait être, par ailleurs, une mission plus noble qu'actuellement ou du moins un passe-temps neutre, comme on l'admet communément), il se déverse en chacun des téléspectateurs, investit le cerveau, comble les vides représentationnels par les pires images, crée des stéréotypes, oriente totalement la personne tout en l'empêchant de se ressourcer.

Le divertissement à la télévision (nous exceptons ce qui n'est pas produit par la télévision elle-même, c'est-à-dire les films et certaines séries) n'est pas un divertissement, c'est une usine d'exploitation de l'attention déguisée en loisirs dont nous sommes les esclaves addicts.

Le but du divertissement télévisuel n'est pas d'amuser, distraire ou intéresser. Le but est d'attirer un maximum d'yeux et d'oreilles, de les maintenir sur le canapé d'un bout à l'autre du programme, de les captiver pour qu'ils veuillent voir le prochain épisode, suivre l'affaire même s'ils jugent le programme creux ou idiot. Ainsi, les médias gagneront plus d'argent des annonceurs.

Mais comment réaliser cet exploit ? En exploitant notre curiosité, nos biais, nos inclinations, nos pulsions, nos peurs, nos frustrations.

Nous parlerons ici : des jeux classiques (*les Z'amours*, *Questions pour un champion*...), des émissions « coach » (*nouveau look pour une nouvelle vie, belle toute nue, D and Co, Maisons à vendre...),* des émissions pseudo-psy/de témoignages (*Toute une histoire, Confessions intimes, Strip tease, Tellement vrai,...),* des jeux de téléréalités (*Koh Lanta*, *Pékin Express*, *Top Chef*...), des reportages (*enquête exclusive, Capital*) et des émissions people. Nous ne parlerons pas des téléachats, leur seul intérêt est de directement vendre des produits.

■ SURVIE

Certaines thématiques captent l'attention universellement, sans distinction d'âge, de catégorie socioprofessionnelle ou de sexe : manger, se reproduire, construire et aménager un abri, défendre son territoire, trouver des alliés ou des ennemis. Ces thématiques liées à nos besoins primaires nous captivent automatiquement, car elles sont liées à la survie, donc notre attention est automatiquement captée par le défilé d'images. Essayez d'écouter quelqu'un et

de vous rappeler de ce que cette personne raconte en mettant un film porno en arrière-plan, et vous constaterez la puissance de ces automatismes : l'attention ne pourra pas être dédiée à la personne, les images sexuelles la captant automatiquement.

Faire du divertissement sur ces thématiques, c'est donc s'assurer une bonne audience. Et, à bien y regarder, aucun divertissement ne parle d'autre chose :

— se nourrir : *Top Chef*, *Un dîner presque parfait*, *Koh Lanta...*

— se reproduire (par conséquent être séduisant) : *Miss France, Belle toute nue, Nouveau look pour une nouvelle vie, Total look, Toute une histoire...*

— construire et aménager un abri : *Koh Lanta*, *Maisons à vendre, D&Co*

— défense du territoire : tous les sports et jeux de compétition, *Maillon faible*, *Koh Lanta*, *Top Chef*

Les téléréalités regroupent généralement tous ces thèmes, qu'on retrouve à foison également dans la pub. En cela les programmes sont parfaitement corrélés à la pub, à la société de consommation et ces idéologies : le steak durement gagné après une épreuve de *Koh Lanta* trouvera son écho bienfaisant dans une pub Charal ; le club Med paraîtra encore plus paradisiaque après avoir vu les galères de *Pékin Express* ; un mascara paraîtra encore plus essentiel après une émission de relooking ; l'envie de dominer la route dans une berline sera encore plus forte après vu *Top Chef* (parce qu'il faut être le meilleur, donc avoir les apparats du dominant).

Le problème n'est pas notre attrait naturel pour ces questions liées à la survie : c'est absolument normal en tant qu'être vivant, c'est même essentiel.

Le problème est que cette attirance-réflexe est surstimulée puis surexploitée afin que nous soyons absorbés par les programmes proposés ; et que la pub, la consommation soit perçue comme la seule solution aux problèmes. Le problème n'est pas la thématique, mais la façon dont le programme la détourne, la vide de ces sous-thèmes qui pourraient être intéressants, puis la corrèle à la pub.

Prenons l'exemple d'un divertissement qui se base aussi sur notre attrait réflexe pour les questions de survie, mais qui le fait avec un grand respect du « client », une grande intelligence : *Don't Starve*.

Nourriture, construction d'un abri, défense du territoire, recherche d'alliés/d'ennemis. Tout y est, excepté les questions de reproduction. On a ici un *Koh Lanta* solo, dans un monde plus hostile, plus fantastique.

Le summum du plaisir, dans *Koh Lanta*, est généralement pour les candidats, avec le cadeau gagné aux épreuves physiques : repas bien copieux, nuit à l'hôtel ou autre confort typique de notre société de consommation (et quelques rares exceptions où les candidats gagnent le droit de partager avec les locaux leur culture). Les constructions des candidats ne seront que de faibles palliatifs à leur condition de survie, ils ne sont pas mis autant en valeur que les gains aux épreuves physiques.

Dans *Don't Starve*, on trouve parfois ce genre de récompenses : des ressources que des

explorateurs morts ont laissées derrière eux, des camps déjà mis en place... Ce ne sont pas des récompenses, ce sont des bonus palliatifs. Le summum du plaisir dans ce jeu est d'avoir réussi à passer l'hiver avec un minimum de ressources, dans un camp laborieusement construit. Cette survie à la force de ses propres bras, sans intervention extérieure, est hautement gratifiante, or dans *Koh Lanta*, elle est déniée : ce sont les récompenses du monde moderne qui priment, qui ont de la valeur.

On peut en quelque sorte tricher à *Don't Starve*, en faisant atterrir son personnage dans un monde plus luxuriant, avec moins de dangers. Que passe-t-il alors ? Le jeu perd tout intérêt, il n'y a même plus de jeu à proprement parler, mais juste de la collecte inintéressante.

On a deux morales bien distinctes à ces deux divertissements exploitant notre attirance pour la survie :

— *Koh Lanta* : tu ne pourras pas t'en sortir sans la société de consommation, à laquelle tu rêveras sans cesse. Les seules réussites obtenues par ta « tribu » (avoir du feu, trouver de la nourriture...) pallieront un peu, mais tu attendras que le monde moderne te mette à l'épreuve, seul contre tous, même contre tes compagnons d'hier, pour obtenir des récompenses provenant de la société de consommation. Ce n'est pas de la survie, c'est la guerre contre les autres, contre tes limites physiques et tu vaincras en manipulant des alliances, en les trahissant, mais surtout en ne pensant qu'à toi et ta victoire.

— *Don't Starve* : la moindre évolution (faire du feu, préparer des repas...) te procurera satisfaction et fierté, d'autant plus si les ressources étaient rares et que tu n'as pas eu de chance. Si tu reçois trop d'aide du jeu (ressources à profusion, pas de menaces animales...) le jeu devient ennuyeux et sans intérêt. Le plaisir réside dans le fait de s'en sortir grâce à son propre travail, dans l'astuce pour éviter tout affrontement (il est plus facile d'avoir de la nourriture et se défendre en montant des pièges, en laissant les bêtes s'entretuer, que de partir en guerre frontale), le tout dans un environnement particulièrement hostile qui ne fait pas de cadeaux.

La principale différence entre Don't Starve et Koh Lanta? L'un est un jeu vidéo indépendant utilisant la survie comme gameplay et but du diverti, l'autre est une émission télévisuelle à gros budget utilisant la survie comme étant un prétexte à captiver le diverti.

En résumé :

— notre attirance pour les questions de survie est surexploitée au détriment d'autres questions qui pourraient pourtant être divertissantes. Même les jeux s'apparentant à la culture tels que « *Questions pour un champion* » ne joue que sur l'attrait de la défense du territoire : ici il s'agit d'être celui qui a le stock d'information le plus grand et le plus accessible rapidement, la connaissance est arbitraire, elle n'est qu'un objet interchangeable.

— Une fois le téléspectateur capturé par l'attrait de cette question de « survie », les thématiques sont corrompues, trahies : il n'est pas question de survie dans *Koh Lanta*, mais de lutte

les uns contre les autres dans un environnement hostile ; il n'est pas question de voyage à la « *j'irais dormir chez vous* » dans *Pékin Express*, mais encore de lutte les uns contre les autres dans un environnement exotique.

— La consommation passive y est toujours présentée comme la solution aux problèmes, comme le pré-requis à l'évolution de la situation, comme la récompense, le vrai aboutissement.

Donc....

Il y a duperie sur la marchandise dans les divertissements TV : le programme est étiqueté « survie » or la survie n'est qu'un décor, arrière-plan ; le programme est étiqueté « cuisine » or il s'agit d'un lutte sans merci pour obtenir un brin de reconnaissance et de notoriété, la cuisine n'est qu'un objet interchangeable qui est parfois remplacé par le chant ou le sketch dont la mécanique est la même. Il y a une très forte orientation vers la société de consommation et ses idéologies fondent la mécanique du jeu (une certaine conception du travail) ; le tout est corrélé à la pub plus que n'importe quel autre programme.

On a parlé de *Don't Starve* qui satisfait à merveille cet attrait pour la survie, mais tous les jeux vidéo ou presque satisfont cet attrait pour la survie : les FPS (défense du territoire), les jeux de stratégies ou de gestion, les tower defense, etc. Ici pas d'orientation vers la société de consommation (en général), pas de duperies, pas de portes ouvertes à l'intrusion de la pub, juste l'amusement du divertissement : il faut vraiment pousser et tordre les faits pour trouver des idéologies sous-jacentes à *Plants vs. Zombies* (l'écologie contre la mort ? La lumière pour lutter contre l'abrutissement zombie ? ce sont plutôt des symboles que des idéologies). Bien que de plus en plus de jeux vidéo soutiennent des idées, elles sont souvent plus d'ordre philosophique ou esthétique que d'ordre purement sociétal (et c'est rarement au cœur même du jeu quand elles sont présentes).

On a plaisir à jouer ou se divertir avec des questions de survie notamment parce que notre environnement est confortable, qu'on a peu l'occasion de vivre des émotions liées à la survie même. Or on est « codé » pour apprécier mille fois plus le fruit d'actions sensées résolvant nos besoins : c'est la satisfaction de manger la tomate qu'on a eu tant de mal à faire pousser, c'est le sentiment de sérénité qui vient en mangeant des mûres qu'on a cherché longtemps dans la nature.

On n'a aucune satisfaction à aller au supermarché, peser ses légumes et les payer (à moins d'avoir été en très grande galère financière auparavant), parce que cela n'a pas de sens (au mieux, on peut avoir du soulagement en trouvant la tomate tant convoitée si le magasin est particulièrement grand et/ou mal rangé).

La crise force bon nombre d'entre nous à renouer avec cette mécanique de la survie, cette quête lente du bien redevenu précieux (la tomate, pas la Rolex), rare, pour lequel on a fait des efforts sains et bénéfiques dans d'autres domaines : l'exercice physique libère de l'endorphine et améliore les compétences intellectuelles ; être dans la nature a des vertus apaisantes sur le

cerveau ; fabriquer, concevoir et mettre en œuvre un projet d'un bout à l'autre a du sens, ce sont des actes cohérents ; arriver malgré un environnement difficile à réussir par soi-même procure une immense joie, cela fait un effet de rareté.

Être en galère est angoissant, stressant, mais, comme toute crise, c'est l'occasion de construire de bonnes habitudes qui perdureront même avec des finances plus hautes. On a de l'attrait naturel pour la survie, il ne s'agit pas de volontairement se ruiner ou vivre au milieu de la forêt, mais de mettre à profit cet attrait pour construire sa vie soi-même. Les sentiments et les bienfaits qui en découleront seront bien plus puissants, bénéfiques que regarder *Koh Lanta*.

@Médias/divertissements/social

Nous sommes des animaux sociaux curieux et incertains quant à notre propre autojugement. On est curieux de l'autre, de ses ressemblances avec nous, de ses différences ; on s'autojuge en fonction de l'environnement social, des normes qu'on y perçoit, on s'y conforme ou on essaye de faire mieux. Cette tendance à la comparaison sociale n'a rien de malsain en soi : elle nous permet de nous intégrer, de nous améliorer, de faire des compromis, de se repenser.

Les émissions de Delarue (*Ça se discute*), les témoignages, les téléréalités exploitent cet attrait pour la comparaison sociale.

Face à ces émissions, le spectateur s'identifiera aux problématiques, usera de son empathie pour comprendre, envisager d'autres issues aux problèmes, pour se faire une opinion, face à des pratiques qu'il ne connaît pas. Voilà pour l'aspect positif de la comparaison sociale, qui est possible quand les témoignages, les situations présentées le sont avec respect et une certaine neutralité.

> « — C'est dommage, mon unijambiste, il est pas bon client !
>
> — Moi, mon SDF, il n'aligne pas deux mots… Laisse tomber, Jean-Luc va piquer une crise !
>
> — J'ai un abus sexuel pour toi, mais elle est déjà passée sur ça se discute…
>
> Réservoir prod, aquarium de misère… Vingt employés accrochés au téléphone comme des charognards à la recherche du pire. »
>
> *La tentation d'une île,* p150 Phillipe Bartherotte

On se compare à autrui pour se rassurer sur sa position, renforcer son égo, mais aussi pour l'opportunité de se sentir dominant : c'est le fonds de commerce de « Confessions intimes », « Tellement vrai », « L'amour est dans le pré » ,« Strip tease »...

La comparaison sociale peut renforcer l'impression de supériorité, être un moyen d'expression de sa domination, de sa valeur plus élevée que celui qui est comparé. Il y a deux réveils possibles à cette comparaison sociale malfaisante : la personne comparant avec dédain subit

de grosses frustrations, un manque de reconnaissance qui la pousse à retrouver un ersatz de dignité en se comparant à plus faible. C'est le gros dur de la cour de récré (mais moqué des professeurs de par ses échecs) qui s'en prend à l'élève qui a eu le malheur de mettre un tee-shirt démodé. Mais les émissions, par leur cadre, leur sélection du point de vue, le montage, peuvent créer un terrain propice à la moquerie et donc inciter celle-ci. Les émissions exploitent alors la frustration des spectateurs, leur position incertaine en leur offrant un défouloir, une arène où l'on met à mort socialement les témoins ou candidats. Pour reprendre la métaphore de la cour de récré, c'est comme si le professeur, voyant que le démodé était moqué, organisait une épreuve de sport pour lui seul, lui disait que cela améliorerait sa réputation. L'élève se préparerait pendant que le prof expliquerait aux autres élèves que le démodé était ridicule et qu'il allait le prouver dans la future épreuve physique, qu'il les conviait tous à observer à quel point il était définitivement idiot comparé à eux, tout en faisant croire au pauvre gamin qu'il est soutenu par l'assistance. Vous imaginez l'horreur...

L'argument des chaînes pour justifier ces mises à mort sociales sous les huées et le dédain, c'est qu'elles ramènent de l'audience : les gens aiment ce genre d'émission, ils sont mauvais, ils aiment à se moquer d'autrui pour se rehausser. Certes, l'humain gère mal ses frustrations en s'attaquant à autrui, certes il a parfois des pulsions voyeuristes malsaines. Mais toute la différence de ce processus tient à l'orchestration du programme, à son cadre et au pouvoir de la télévision : la TV est une autorité (cf le jeu de la mort) et, pour faire une métaphore plus appropriée, elle serait le surveillant de la cour qui organise les jeux des élèves. On peut faire des jeux différents, on peut amuser une grande partie de la population sans faire une victime, sans avoir pour moteur la destruction sociale d'un individu.

Les chaînes pourraient alors répliquer qu'elles ne le font pas pour détruire des vies : leurs témoins sont réels, ils sont réellement idiots, ridicules ou pathétiques et eux ne font que faire part de cette réalité afin d'informer le grand public. Non seulement, nous le verrons plus tard, cette réalité arguée est un pur mensonge, mais ils la manipulent clairement pour que le témoin soit plus idiot, plus moquable, plus malléable. Il y a une volontaire censure de l'intelligence du candidat, une censure de sa culture, de sa sérénité ou de toute qualité dont il pourrait faire preuve. Ces comportements décriés ne sont pas expliqués, le témoin n'a pas de place pour faire comprendre aux téléspectateurs ce qui l'anime.

En résumé :

— La télévision est une autorité (cf le jeu de la mort), c'est elle qui pose un cadre d'action au témoin, un cadre restreint et orienté de réflexion aux spectateurs. Sortir de ce cadre de réflexion demande des efforts, or ce divertissement ne le permet pas, bien au contraire elle demande de redoubler d'effort afin de briser ce dirigisme de réflexion et d'en tirer une certaine vérité.

— les téléspectateurs ne sont pas des sadiques frustrés qui se vengent sur la mort sociale

d'un individu en direct. C'est le cadre de l'émission qui les pousse à produire cette attitude, c'est le cadre de l'émission qui les incite à réveiller leur voyeurisme, à faire de la comparaison sociale malsaine. Ces émissions ne laissent pas le libre-arbitre intervenir, puisqu'il pourrait venir briser son "bon" déroulement.

— Comme on connaît tous des frustrations, il est très facile de stimuler cette comparaison sociale malsaine et de l'accroître pour rendre efficient le programme.

Donc...

On aime à se comparer entre nous, on est curieux des modes de vie et du comportement de personnes que l'on n'a pas l'occasion de côtoyer. Pour attirer à ses programmes, la télévision exploite cette tendance qui, en soi, n'est pas malsaine car, bien au contraire, elle pousse à ce que l'on ait naturellement envie de se sociabiliser avec tout le monde.

On connaît des frustrations sociales (manque de reconnaissance par exemple) et la comparaison sociale peut alors devenir un moyen de se rassurer sur sa position ou de se ressentir dominant pour un temps. La télévision exploite ces frustrations en offrant le cadre idéal à la « vengeance » sociale : une arène, un témoin qu'on met à mort socialement en le poussant à se tuer devant des millions de spectateurs qui trouvent satisfaction dans leur position de non-humiliation.

Nos inclinations malsaines et l'arène sont toutes deux responsables, mais se culpabiliser serait infructueux, mieux vaut se mettre au travail et réveiller son empathie : le spectacle devient alors insupportable, on y décèle alors les litres de sang social déversés par une victime trompée par le cadre de l'émission et on se sent « sale ».

La curiosité sociale n'est pas un mal, mais autant la nourrir dans la vraie vie face à des personnes réelles qui ne sont pas tronquées par le cadre d'une émission : en discutant, en vivant aux côtés de gens différents, en posant des questions à ceux dont on ne comprend pas le comportement, avec respect, sans jugement a priori. La comparaison sociale peut alors accroître la tolérance, permettre de faire preuve de tempérance, d'être plus empathique, plus intelligent socialement parlant et s'ouvrir à des amitiés inattendues extrêmement profitables pour chacun.

@Médias/divertissements/empathie

> « En fait, c'est une émission [toute une histoire] à personnalité multiple. Devant, une émission philanthrope. Derrière, un business où les témoins, comme nos candidats de téléréalité, ont une valeur marchande qui oscille en fonction de l'étendue de leur souffrance et de la façon plus ou moins poignante avec laquelle ils nous ont fait part. Au final, chaque témoin permettra de dégager un bénéfice net pour Jean-Luc. Chaque témoin est un réservoir de misère qui vient se vider sur le plateau. Ce flux de malheur crée des bonnes courbes d'audience qui permettent de dégager de gros bénéfices. » *La tentation d'une île*, Phillipe Bartherotte

Pour les émissions qui paraissent plus sérieuses en terme de témoignages comme celles de Delarue, tout est misé sur l’émotion et l’empathie. Devant l’écran, on doit se sentir compréhensif de ces personnes qui ont affronté le malheur, on se met à leur place, on se demande si on aurait fait mieux/différent ou comment on aurait réagi. L’empathie, donc. Le défilé de témoins aux vies hors-norme n’est pas inutile, la population se familiarise avec les handicapés mentaux, les familles ultra-nombreuses ou les femmes qui ne veulent pas d’enfants. Ce hors-norme ne devient plus hors-norme, et on n’y prête plus un jugement étonné : la situation a déjà été vue et expliquée à la télévision, donc cette personne qui hurle « sale pute » toute les deux secondes, ce n’est pas insultant, c’est un syndrome de la Tourette, ne nous emballons pas. Le résultat pourrait donc être relativement positif si on arrêtait notre réflexion ici.

L’empathie est un sentiment fort qui bouleverse nos émotions, émotions qui ne sont pas là juste pour elles-mêmes : on a des émotions pour agir. On a peur pour nous permettre de fuir, par exemple. Les émotions sont particulièrement liées à l’action, et si on a très mal quand on voit quelqu’un se mettre à pleurer, c’est parce qu’en tant qu’êtres sociaux, on est conçu pour immédiatement répondre à cette souffrance et par exemple, prendre dans nos bras cette personne, la consoler, etc. La douleur de voir autrui souffrir est là pour qu’on tente immédiatement d’agir pour arrêter cette souffrance partagée. Un bébé a d’ailleurs des hurlements particulièrement insupportables justement pour que toute personne autour cherche au plus rapidement une solution efficace pour cesser la douleur empathique qui nous traverse par ces pleurs. C’est également pour cela, qu’en tant qu’êtres sociaux nous semblons si « douillets » par rapport aux autres animaux : le moindre bobo nous fait hurler, il semble que, de tous les animaux, se soient nous qui souffrions le plus. Ces réactions, ces cris, pleurs, hurlements de douleur sont justifiés par notre condition sociale : nous avons besoin de prévenir autrui, d’agir en groupe contre les situations de douleur parce que nous ne sommes pas des animaux ayant une grande force physique.

D’où cette souffrance si expressive, d’où cette empathie qui frise l’insupportable pour les plus sensibles d’entre nous.

Les émissions de témoignages du type de celles de Delarue génèrent cette empathie, génèrent ces émotions poussant à l’action. Or, il n’y a pas d’action à faire. On reste spectateur, et souvent, vu le montage des émissions, la situation est résolue ou du moins apaisée. Toute cette empathie, ces émotions générées n’auront servi à rien, si ce n’est à vibrer comme on vibre devant une fiction. Mais c’est la réalité, et il y aura un effet « bonne action » généré qui ne sera pas réel. L’empathie est donc pervertie, faussée dans sa fonction primaire, celle d’agir avec ses propres moyens dans un monde physique pour résoudre la situation. C'est donc une empathie gaspillée, au déprofit de la réalité.

Donc...

Aimer se mettre à la place de l'autre est une formidable qualité. Ces émissions favorisent facilement ce sentiment et sa résolution en épurant les problématiques, en les clarifiant, en donnant les seuls éléments nécessaires à la compréhension, mais surtout en offrant une issue favorable ou du moins apaisée, positive, à la situation.

La réalité est bien moins claire, elle est plus angoissante, elle comporte beaucoup plus de lacunes en terme d'information (ou du moins elles sont très difficiles à obtenir), on peut avoir beaucoup de mal à obtenir des avis divers et variés sur une question. La résolution des problèmes, des situations, est lente, incertaine et celui qui aide peut être en proie au doute quant à son action, il peut culpabiliser, avoir l'impression d'être dans l'erreur, en vouloir à celui qu'il aide de ne pas faire ce qu'il devrait faire pour résoudre ces problèmes.... L'empathie, dans le réel, peut être un fardeau, apportant énervement, lassitude, frustration, colère. Aider l'autre demande patience, énergie mentale à toute épreuve sans quête offensive du résultat : c'est la personne qui se changera elle-même ou qui changera sa situation, celui qui n'aide ne peut souvent pas changer directement les choses (et ce ne serait pas profitable).

Il faut avoir conscience de cette difficulté quand on regarde ce genre d'émission, sinon face à une vraie situation d'aide on risque vite de baisser les bras ou de classer le problème comme insoluble. Et d'ainsi devenir incapable d'aider qui que ce soit, et de petit à petit ne plus pouvoir "utiliser" son empathie comme on le devrait.

@Médias/divertissements/People, commérage et réactance.

On aime naturellement se mettre en mode « ragot », écouter et diffuser des rumeurs, échanger des informations futiles à la « dallas ». On retrouve ce commérage dans tout groupe humain, que ce soit au travail, dans les grandes familles, sur le Net mais aussi dans les médias, que ce soit dans la sphère politique ou people.

Le commérage est très mal perçu : tout le monde, y compris les plus grandes commères disent qu'ils « détestent les gens qui parlent sur le dos des autres ».

Les magazines ou émissions de commérage, c'est-à-dire étiquetés « people », sont extrêmement bien vendus et vus, mais personne ne se vantera d'en être fans : il faut être en position de grande faiblesse pour que leur lecture soit tolérée ou conseillée, c'est-à-dire malade dans le cabinet du médecin ou dans la chambre d'hôpital, par exemple.

Pourquoi cette propension à vouloir connaître tous les potins les plus inutiles à notre réflexion ? Pourquoi s'attacher au fait que telle personnalité trompe untel et que telle autre a de la cellulite ? Et pourquoi dénie-t-on ensuite s'y être intéressé ?

Encore une fois, parce que nous sommes des animaux sociaux, que nous vivons depuis des

millénaires en larges communautés. On a besoin d'entretenir des liens, même avec des individus qu'on ne voit pas quotidiennement et cela passe par la diffusion d'informations à caractère psychosocial (machin s'est marié avec untel, truc est déprimé,...). Le commérage tient un lien social à distance ainsi que dans le groupe où est partagée l'information.

Or, dans notre société actuelle, on connaît les célébrités sous tous les angles, mais elles ne nous connaissent pas et il y a très peu de chance pour que cela change. Tisser un lien social unilatéral paraît n'avoir aucun intérêt, mais pourtant ces informations nourrissent les conversations et, pour certains, cassent la solitude : tout connaître de la vie d'une personne, c'est comme partager un peu sa vie. Avoir des informations sur une personne, c'est se l'approprier, la corréler à notre vie : on comprend alors que poussé à l'extrême, certains fans deviennent totalement délirants, voire violents, envers les stars, oubliant totalement que la collecte d'information n'a rien d'un lien réel avec une personne et que posséder des informations n'est pas posséder la personne. Cela marche également avec les fans de séries, qui en viennent à devenir violents avec les créateurs, pensant qu'être « fan » c'est être propriétaire et décideur de l'œuvre, mélangeant leurs connaissances astronomiques de la série avec l'idée du pouvoir sur la série. Ce n'est pas parce qu'on possède beaucoup mentalement sur un sujet qu'on en est propriétaire, décideur, omniscient ou omnipotent.

L'autre explication de cet attrait pour le people (cumulable avec les premières explications) est la réactance : les people sont présentés comme parfaits la majorité du temps, dans des rôles et situations enviables pour beaucoup de personnes, ils ont la reconnaissance, l'admiration, ils sont donc à des lieues d'être normaux.

Pas de défauts physiques, pas de problème comportemental, pas de faille dans les discours, une maîtrise totale de la façon dont ils nous apparaissent, donc une image idéale comme on n'en voit jamais dans la réalité. Alors... Réactance. Le spectateur veut faire cesser le spectacle, enlever les paillettes, interdire Photoshop, voir les failles, casser l'image mensongère, rappeler le normal et ses imperfections parce que ce conte de fées n'existe pas. Il y a dans cette réactance un besoin de remettre les people sur un pied d'égalité avec le commun des mortels : ainsi la comparaison sociale peut s'exercer pour le meilleur (« on a les mêmes défauts, c'est donc qu'il n'est pas supérieur et que je ne suis pas inférieure ») comme pour le pire (« oh elle a de la cellulite ! quelle grosse vache, avec tout le pognon qu'elle a, elle pourrait avoir la décence de se la faire enlever »).

Donc...

Mieux vaut encore assumer sa tendance au commérage, cela permet de mieux la contrôler.

Connaître tous les ragots permet de se sentir plus proche du milieu dont ils sont issus (ce qui facilite l'insertion dans le milieu si on y est déjà plongé) ; pour celui qui les diffuse, les ragots lui permettent de se sentir puissant, de manipuler les opinions au sujet de la victime du ra-

got, de prendre possession des rênes de la popularité de telle ou telle personne. C'est pour cette dernière raison que les commères sont tant décriées, à juste titre ; mais les ragots sont parfois orchestrés par les victimes pour s'autopromouvoir.

Afin de ne pas être l'objet influencé des commères de tout genre, la seule solution est d'apaiser son propre besoin social en tissant de vrais liens sociaux, en face à face, en discutant vraiment, en écoutant vraiment sans juger. Les commères pathologiques ont une incapacité à nouer de vrais liens, c'est une des raisons pour lesquelles elles jouent au jeu des ragots : afin de s'attirer de la sympathie. Mais c'est une façon de procéder pathologique. Les magazines et émissions people exploitent la solitude, même dans la réactance : quand nos besoins sociaux sont comblés, on se fiche de savoir telle star dans une position inconfortable.

@MÉDIAS/DIVERTISSEMENTS/LES MENSONGES DE LA PRODUCTION

■ SCRIPT

Les émissions de témoignages ou les téléréalités exploitent des biais et stimulent des tendances assez nauséabondes : comparaison sociale à but de moqueries, voyeurisme, réactance mal orientée, frustrations... Le spectateur ressent certaines émotions, il est parfois stimulé dans son empathie ou mis en position de juge. Comme le programme est étiqueté « réel», le téléspectateur en tire inconsciemment des conclusions qui lui serviront à juger le réel : par exemple il ne s'offusquera pas de l'homme qui l'insulte toutes les deux secondes, devinant qu'il s'agit d'un syndrome de la Tourette.

La télévision, en médiatisant cette maladie, a réussi à permettre aux personnes de rester zen face à ce genre de comportement, car ils savent à présent que c'est une maladie, pas un affront fait à leur personne ; mais dans d'autres versants plus négatifs, le téléspectateur peut penser qu'une grande majorité de la population est à la limite du handicap mental, qu'elle est stupide, égoïste, parce qu'une grande majorité des programmes ne montrent que le pire chez les gens.

Or, le soi disant « réel » des témoins de *Confessions intimes* et compagnie n'est pas réel : si les témoins sont effectivement de vraies « gens » pour la plupart, ce n'est pas le cas des situations, notamment pour *Tellement vrai*, *Confessions intimes* ou encore *Pascal, le grand frère*. Tout y est scripté, c'est-à-dire qu'il y a, comme pour le tournage d'une fiction, un listing des actions à filmer. La caméra n'est jamais posée là en attente d'avoir des images, les émissions font jouer les témoins, leur donnent leur rôle et attendent qu'ils se comportent tel que le script le définit.

> « Je m'entends très bien avec mon épouse mais ils voulaient que l'on fasse semblant de se disputer ! Tout était scénarisé ! Comme par exemple cette scène dans ma cuisine ou ils m'ont fait répéter trois fois la scène, car ils trouvaient qu'on ne se disputait pas assez ! Ils voulaient aussi que l'on fasse croire qu'il y avait une vrai tension dans notre couple alors qu'on s'entend à merveille ! Ils

voulaient aussi que l'on fasse semblant que l'on avait des problèmes d'argent alors qu'au contraire on a beaucoup d'argent de côté ! [sic]»[59]

À ce témoignage, on pourrait se demander si, vexé par l'émission à l'antenne, les témoins n'abusent pas et mentent. Mais les réalisateurs témoignent aussi dans le sens de cette mise en scène totalement bidonnée :

« Je devais suivre un témoin qui avait une maladie de peau. Or, il avait déjà eu un traitement. Le réd chef lui a donc demandé d'arrêter son traitement pour pouvoir le présenter comme n'ayant pas encore trouvé le médicament pouvant le soigner. Trouver un traitement devenait l'enjeu du reportage. Lorsque je suis arrivée, j'ai découvert un témoin très pressé de commencer le tournage pour pouvoir enfin reprendre ses médicaments. On n'est plus dans le témoignage, mais dans de la fiction. »[60]

En 2009, Le Parisien révèle le séquencier de l'émission de « Pascal le grand frère » :

« Le 29 octobre, 12 h 30, « aujourd'hui encore, le repas ne convient pas à Dylan ». « 18 h 30 : Marianne annonce à son fils que si cela ne marche pas avec Pascal, elle le placera en foyer ». « 19 h 30 : Marianne tente de regarder un programme TV mais c'est sans compter sur le caractère despotique de Dylan qui zappe sans vergogne. »[61]

Le document de 15 pages récupéré dévoile la planification de vols dans le portefeuille des parents, puis sa découverte et l'intervention en conséquence. Tout est donc scénarisé, planifié, rien n'est naturel ni réel. On a avec cette émission un programme qui se fait passer pour réel alors qu'il est totalement fictionnel dans sa construction à la minute près des événements, des attitudes et comportements des protagonistes qui se voient jouer un rôle. Du spectateur au « témoin », tout le monde est dupé.

Tout récemment, c'est Rémi gaillard (http://www.nimportequi.com/fr/) qui a prouvé le script de confessions intimes. Avec l'aide de deux amis, il a piégé l'émission en inventant de faux problèmes de couples autour de sa personne : l'homme serait obsédé par Rémi Gaillard au point d'en délaisser son couple. Les acteurs nous dévoilent alors comment confessions intimes leur faisait répéter des scènes encore pires que celles qu'ils avaient prévu de jouer. On a encore avec cet exemple la preuve que ces émissions sont totalement irréelles et s'apparentent bien plus à de la fiction qu'a autre chose.

59 Thomas Gillion, parlant du tournage de son « tellement vrai » - la référence, sur Internet, a été effacée depuis la rédaction de cet ouvrage.

60 une réalisatrice de « tellement vrai » : http://www.paperblog.fr/6133227/tellement-vrai-nrj12-tacle-par-le-site-arret-sur-images/

61 http://www.leparisien.fr/loisirs-et-spectacles/un-document-digne-d-un-scenario-30-11-2009-728549.php

Plus d'infos : http://www.huffingtonpost.fr/2013/04/18/remi-gaillard-piege-confessions-intimes-tf1-sms-compromettant_n_3107127.html

L'émission : http://kickasstorrent.kickassdownloads.net/confessions-intimes-16-avril-2013-remi-gaillard-t7327327.html (lien torrent, car l'émission n'arrête pas de se faire censurer sur YouTube et évidemment TF1 ne l'a jamais mise en replay) ou https://vimeo.com/65384545

Quant aux *Loft*&co, même si les situations sont ouvertement programmées et que le cadre du réel est volontairement modifié pour produire des histoires « réelles » inédites, il y a tout de même duperie : n'ayant pas l'heure, les candidats sont vite perdus dans le temps et ne se rendent pas compte de leur décalage. Cela apparaît à l'écran comme une sorte de fainéantise, mais c'est en fait une perte de repère.

Ils n'ont également pas le droit de parler de culture, de politique, de sujets à polémiques extérieurs au jeu, d'actualités, etc. Tous les sujets qui sont de près ou de loin intelligents sont évincés. Qu'ils fassent preuve de réflexion altruiste ou non, de toute manière ce sera coupé au montage. Donc on ne voit que des discussions futiles, en rapport avec les candidats ou le jeu, en rapport avec la consommation (nourriture, maquillage, look...). Et c'est le cas aussi pour tellement vrai :

> « Il y a toujours la bimbo, le Belge et le jet-setter. Si la bimbo lit Proust, le Belge n'a pas d'accent et le jet-setter fait de l'humanitaire, tant mieux pour eux, mais je ne choisirai jamais ces passages, ça ne colle pas au rôle qu'ils se sont attribués. »[62]

Donc...

Pour trouver du réel, il faut regarder dans le réel. On pourrait nous rétorquer que les gens jouent également des rôles même sans la présence de caméras, qu'ils suivent des scripts établis par les différents cadres ou situations qu'ils rencontrent. Des scripts inconscients, liés aux normes sociales. C'est en effet vrai.

Il est donc plus intéressant de porter notre regard, notre jugement sur ces scripts invisibles qui guident les conduites. Une profession égale un script : on a beau avoir vu des dizaines de vendeurs différents, on trouvera un ton commun, une attitude commune. Tout se déroulera toujours de la même façon dans une administration, même si des dizaines de personnes complètement différentes attendent leur tour. Qui ose s'échapper du script et danser la polka à Pôle emploi ? Quel vendeur osera dire franchement que la dépense qu'envisage le client ne sert à rien et qu'il vaudrait mieux qu'il ne sorte pas son portefeuille ? Regarder le script permet de voir les influences à l'œuvre, ceux qui en jouent, ceux qui en cassent joyeusement les codes, ceux qui détournent le script.

Face à la télévision, on ne peut que subir le script : on ne saura jamais si les candidats/témoins ont essayé d'être autres que ce que la production voulait. On ne saura jamais s'ils sont

62 http://rue89.nouvelobs.com/2014/02/14/telerealite-si-montage-repete-cest-parce-etes-trop-betes-249679

plus profonds que ce qui nous a été donné de voir. La réalité reste à ce jour le seul « média » pour comprendre autrui. Encore faut-il aiguiser sa conscience, son intellect et son respect d'autrui.

■ MONTAGE

> « Confessions intimes : Émission constituant une sorte de « dîner de cons » documentaire, diffusée aléatoirement par TF1. « Confessions intimes » propose à chaque numéro de suivre les péripéties de cas psychologiques effarants : les anonymes persuadés d'être célèbre, les tarés du tuning, les obsédés de Johnny, les malades de Claude François, les cinglés qui conservent les tickets « 20 cent de réduction sur votre prochain paquet de chocapic », les dégénérés de la salle de muscu, les bimbos customisés, les débiles persuadés de ressembler à Laurent Ruquier ou à Anne Sinclair et qui en font généreusement profiter leur entourage, les vieux croûtons qui se dorent la raie à 95 ans sur les plages nudistes et qui draguent des cagoles de 19 ans, les puceaux qui rêvent de se déniaiser lors de leur premier séjour au Club Med…
>
> Tous s'y côtoient avec enthousiasme, sans honte ni pudeur.
>
> La fonction de cette émission est, pour TF1, de rassurer ses propres téléspectateurs, en leur prouvant par A + B qu'il y a toujours plus idiot qu'eux et qu'ils n'ont pas à avoir honte de regarder » [63]

En plus du script déformant très profondément la réalité (voire l'organisant complètement différemment selon les envies de la production), il y a le passage au montage qui coupe, charcute les phrases, transforme à nouveau la réalité :

> « Lorsque vous me verrez soit disant « jouer», c'était en fait au moment où je me remémorais le texte! Je passe donc pour la pire actrice. (…) Enfin, le réalisateur posait des questions à mon entourage, ou au photographe, etc. sa question était: quels sont les points positifs et négatifs d'Ophélie ??? ahaha et laissez moi rire... au montage qu'est ce qu'ils gardent??? LES POINTS NEGATIFS bien sûr!!!! [sic] » [64]

Comme si la réalité n'était pas déjà assez truquée à la base, le montage permet encore plus d'empirer la situation filmée ou de rendre encore plus imbécile le participant à l'émission. Même scénarisé, il faut encore truquer les images pour leur faire raconter une histoire qui n'a plus rien à voir avec ce qui avait été proposé au candidat :

---

63 *le dico injuste et borné de la TV*, Arnaud Demanche

64 Ophélie Kelly parlant de son passage à tellement vrai- la référence, sur Internet, a été effacée depuis la rédaction de cet ouvrage.

> « La production et le réalisateur m'ont mentis sur le sujet! En effet lors des castings, le real ma bien précisé que le sujet de l'émission était de voir des jeunes artistes motivés !et le sujet lors du passage à la tv était: je suis sur d'être une star ou je suis la prochaine Cameron Diaz! [Sic] » [Ophélie Kelly parlant de son passage à tellement vrai- la référence, sur Internet, a été effacée depuis la rédaction de cet ouvrage.]

Les tournages de tellement vrai durent trois jours. Or l'histoire apparaît comme bien plus longue. La première victime est le sujet de l'émission évidemment, mais le téléspectateur est aussi pris pour un demeuré : il est perçu comme un voyeur avide de voir son prochain mal en point, un frustré qui ne prend son plaisir qu'en voyant plus idiot que lui, un aveugle incapable de distinguer la fiction de la réalité...

Donc...

« Ouais, mais je sais que c'est du fake, mais ça me fait marrer ». La résistance est forte : tout le monde renie le programme, sait qu'il est faux, mais persiste à le regarder. Tout comme l'alcoolique se refuse à croire que l'alcool le rend totalement idiot même lorsqu'on le montre dans ses pires frasques, il inventera des excuses ou donnera des interprétations à son comportement pourtant injustifié : ça défoule, il mérite bien de relâcher la pression, la semaine a été dure, c'est son anniversaire, il fait mauvais...

La distraction, qu'elle soit drogue ou non peut avoir un effet addictif, même s'il n'y a pas d'apport concret et que c'est plus destructeur qu'autre chose. La télé en général est addictive, d'autant plus si on cherche à fuir la réalité. Ce genre d'émission offre un palliatif aux frustrations de la vie : ce palliatif, c'est la recherche du bouc émissaire, la personne sur qui jeter des pierres, des petits suisses, des tomates, à faire objet de moqueries. Est-ce qu'il n'y a pas mieux à faire ? Plus efficace ? Plus profitable pour tous?

Vous connaissez la réponse.

■ TRUCAGE DES JEUX

On a vu à quel point *Tellement Vrai*, *Confessions intimes* et *Pascal le grand frère* étaient truqués. Soit-disant parlant de la réalité, ce sont en fait des fictions organisées avec des personnes réelles, manipulées comme des pantins pour produire le script préparé par les producteurs et réalisateurs. Et quand il n'y a pas de script, l'histoire est déterminée a posteriori par la production qui réinvente donc la succession d'images. Ainsi tout ce que croyait ressentir le téléspectateur devant ces émissions est faux, étant donné que tout ceci est une grande fiction où seule l'émission est gagnante, les participants étant les plus victimes, leur image étant salie, manipulée pour produire le pire, utilisée comme objet pour que les téléspectateurs puissent se sentir supérieur.

Si l'on ment autant sur un tel programme, qu'en est-il pour des programmes de téléréalité

où il y a de l'argent en jeu ?

Le problème n'est pas de ressentir des émotions via des faits faux : la fiction le fait perpétuellement et elle est parfois extrêmement profitable au spectateur. La vraie fiction est honnête : on sait qu'elle n'est pas la réalité, mais ses messages complexes sont comme des schémas qu'on pourrait appliquer à la réalité, sans pour autant qu'il y ait confusion. Avec l'outil fictionnel assumé, on peut apprendre de schémas réels, sans pour autant utiliser directement la réalité. La fiction se présente comme un monde parallèle qu'on peut utiliser comme exemple pour penser la réalité. Par exemple, on peut utiliser 1984 d'Orwell pour penser la surveillance à laquelle nous sommes de plus en plus soumis, et des dangers possibles liés à cette surveillance.

Or, quand on donne des schémas dits « réels » , on donne à voir ce qui ne nous est pas accessible : la vie d'un fan de tuning par exemple. L'image va combler un vide, donner une représentation qui fera règle générale concernant les fans de tuning. Si l'image est présentée négativement, on en déduira automatiquement qu'ils sont tous ainsi (de plus, les arguments négatifs sont mieux retenus, voir section politique). Quand on rencontrera en vrai le fan, on aura un a priori négatif, des préjugés qui bloqueront la rencontre. Si la vie de ce fan de tuning idiot était présentée dans une fiction et qu'on venait à rencontrer un fan de tuning, on aura la curiosité de voir si le héros idiot ressemble à son pendant dans la réalité, on cherchera une confirmation ou une infirmation, mais on n'aura pas posé le jugement d'emblée.

Quand on a des représentations négatives, données par la télé, il faut refaire un travail sur soi pour s'enlever les préjugés, contrairement à la fiction qui aura nettement mieux épargné le cerveau de ce poison.

Dès qu'on truque des représentations sensées être réelles cela pour effet de pourrir notre cerveau de stéréotypes, stéréotypes contre lesquels on devra lutter si on veut être un minimum tolérant et respectueux de l'autre.

On pourrait penser que les jeux ne sont pas truqués étant donné leur nature de jeu qui implique un minimum de règles strictes. Même s'il y a mise en scène et montage, au moins les conditions du jeu seraient respectées pour tous les candidats, afin que le meilleur gagne, sans quoi ce ne serait plus « du jeu » .

Pékin Express fut truqué, au moins pour une saison, aucun autre renseignement ne nous permet d'affirmer que la triche est toujours pratiquée. Certains candidats étaient préférés par la production, notamment parce qu'ils se donnaient davantage en spectacle et étaient donc plus télégéniques : les habitants locaux étaient alors payés pour prendre en stop ces « chouchous », sans qu'ils soient au courant de la triche. La chance semblait leur sourire. Cependant, même avec cette triche, les chouchous réussissent néanmoins à se faire éliminer, au grand désespoir de la production. Certains candidats ne sont pas dupes et commencent à se rebeller, et perdent toute chance au contraire d'autres candidats... Les nuits à la belle étoile ne sont que montage :

l'équipe de tournage envoyait les candidats à l'hôtel, un mensonge cette fois plus sympathique pour les candidats.

> « Certaines émissions cherchent aussi à avantager certains participants. L'exemple des trois premières saisons de « Pékin Express » revient souvent. Maya nous raconte :
>
> « Quand la production triche, je le vois tout de suite : il manque des images. Il m'est arrivé de recevoir une séquence avec un trou.
>
> Sur les dernières images, un binôme ne trouve personne pour les prendre en stop, ils sont à la traîne. Quand la caméra se rallume, ils sont dans une voiture en tête de la course... »[65]

Cependant Bartherotte rappelle que la dureté du jeu est bien réelle : il s'inquiète à de nombreuses reprises pour les candidats les plus fragiles physiquement à qui la production fait faire des épreuves au-delà du difficile. Ils n'ont rien dans l'estomac et ils les font marcher pendant des heures sous un soleil de plomb, pour rien. Les vainqueurs étaient déjà désignés d'avance.

Donc...

Parfois, il vaut mieux que l'équipe de tournage ne suive pas les règles du jeu :

> « Au cours d'une émission de téléréalité, un homme est mort noyé alors qu'il tentait de traverser un fleuve à la nage, sous les yeux des téléspectateurs.
>
> Ce n'est pas la première fois qu'un homme meurt noyé dans une émission de téléréalité. Malheureusement, cela était déjà arrivé au cours de l'émission, version bulgare, de « Survivor » en mai 2009. L'homme était mort d'une crise cardiaque. Le 19 août, autre téléréalité à sensation et autre mort. C'est un homme de 32 ans, Saad Khan, père de 4 enfants, qui participant à une émission de téléréalité pakistanaise s'est noyé alors qu'il tentait de traverser à la nage le lac de Bangkok, en Thaïlande, chargé d'un sac de 7 kilos sur le dos. Ce drame est arrivé alors que l'émission était en plein tournage.
>
> Ainsi, Saad n'était pas seul au moment du drame. Il y avait les autres participants à l'émission, l'équipe de tournage... Tous ont assisté à la noyade de cet homme. Selon les témoins, plusieurs candidats ont tenté de sauver Saad, ainsi que des téléspectateurs, mais ils n'auraient pas réussi à rejoindre la victime à temps. Certains accusent les producteurs de l'émission d'avoir continué à filmer le drame au lieu de porter secours au jeune homme. »[66]

65 http://rue89.nouvelobs.com/2014/02/14/telerealite-si-montage-repete-cest-parce-etes-trop-betes-249679
66 http://www.melty.fr/un-mort-dans-une-emission-de-telerealite-actu23422.html

Dès lors qu'on joue avec la vie des personnes, ce n'est plus un jeu et il est éminemment sain que l'équipe de tournage, par empathie, aide à tricher, en donnant de la nourriture, un toit où dormir, une main pour éviter la noyade.

Donc la question de la grosse triche ne se pose plus : tout jeu ne devrait pas jouer avec la vie des personnes, même si elles ont donné leur accord. Pour la simple raison que ces personnes, n'ayant jamais vécu des situations extrêmes similaires à celles que proposent le jeu, ne peuvent pas prendre conscience de ce que cela représente ni s'y ils sont aptes à y survivre sans dommages. De plus, une fois dans la mécanique du jeu, dire « non » , abandonner est un défi aussi important que celui des sujets de l'expérience de Milgram, même s'il y a souffrance physique et mentale.

Les jeux ne seront pas honnêtes tant qu'ils seront trash, trash en ce sens où c'est la souffrance le spectacle.

La télévision répliquerait qu'il est impossible de faire marche arrière étant donné que ces programmes ramènent de l'audience, que les gens veulent du trash, veulent une compétition brutaliste. Or « Rendez-vous en terre inconnue » rassemble plus de sept millions de téléspectateurs sans trash.

L'émission est « truquée » elle aussi : les individus des tribus sont sélectionnés, leur environnement est nettoyé de tout ce qui pourrait rappeler notre monde, ils sont forcés de porter leur tenue de fête tout le temps. Mais le mal est moindre parce que le « candidat » est un habitué du monde médiatique, donc il sait gérer l'expérience des caméras ; il n'y a pas d'écrasement d'autrui ; il n'y a pas de compétition entrainant colère, haine ; il y a juste un message naïf et suranné du bon sauvage et de la dangereuse modernité. On est très loin du programme idéal, mais ce genre de programme a le mérite de ne pas être malsain.

Quitte à être dupé sur la marchandise, autant choisir du « faux » d'emblée. La fiction est mille fois plus profitable, plus plaisante, plus distrayante, plus stimulatrice du cerveau que ces programmes de divertissements semblant réels.

@Médias/divertissements/ses victimes, les candidats

> « Télé-réalité : auparavant appelée « spectacle de monstres itinérants » ou « freak show » , la télé-réalité englobe toutes les émissions où les pires produits de l'humanité sont exhibés aux yeux d'un public partagé entre fascination et répulsion.
>
> Les associations de militants pour les droits et la dignité de l'homme s'étant élevées avec force contre l'exposition à la moquerie populaire des femmes à barbe, des frères siamois, des Tom Pouce ou des hommes-troncs, la société se

> devait de leur trouver des remplaçants crédibles. Loana, Moundir, Léo de « secret story » ou Marjolaine sont donc apparus au début des années 2000, et c'est désormais virtuellement que le public leur jette des cailloux, des insultes ou des cacahuètes, en envoyant 1, 2 ou 3 au 3680. » *Le dictionnaire injuste et borné de la télévision*, Arnaud Demanche

On l'a vu avec les émissions *Tellement vrai*, si le spectateur est dupé, le participant a, quant à lui, son image ruinée, détruite, piétinée... Il est censuré de l'intelligence dont il pourrait faire preuve, il est mis en boîte et poussé à être égocentrique, narcissique, dominateur, sadique. Sa bêtise est encouragée, mise sur un piédestal et enfin, plus il est rétribué, reconnu et adulé, plus il refrénera toute intelligence. Singe du zoo, il est admiré uniquement pour sa bêtise, ses singeries qui permettent au téléspectateur de se sentir supérieur. « Non, mais allô, quoi ! »

La star qu'il deviendra sera détestée au plus haut point (http://www.linternaute.com/television/people/nabilla-personnalite-la-plus-detestee-en-2013.shtml) et c'est aussi pour cette raison qu'elle sera populaire (http://www.lemonde.fr/technologies/article/2013/12/17/sur-google-nabilla-devant-mandela_4335459_651865.html). Cette nouvelle culture du bouc émissaire, de l'idiot du village héros connu de tous, mais néanmoins reconnu comme idiot ou haïssable est signe d'une grande souffrance.

Si on a besoin d'un « idiot » sur lequel se moquer, c'est pour se rehausser soi-même ou tisser du lien social avec ceux qui partagent ce même jugement au sujet de l'idiot.

Si Nabilla semblait s'en sortir plutôt bien jusqu'à il y a peu, ce n'est pas le cas de tous les candidats de la téléréalité. De nombreuses émissions trash sont traumatisantes, destructrices : la téléréalité a de nombreux morts de candidats sur sa route

> — Depuis 1997, il y a eu 18 suicides à travers le monde d'ex-candidats : http://www.lefigaro.fr/culture/2013/03/22/03004-20130322ARTFIG00670-koh-lanta-les-precedentes-victimes-de-la-tele-realite.php
>
> — 12 candidats sont morts en cours d'émission : http://tvmag.lefigaro.fr/programme-tv/article/information/74624/telerealite-trois-morts-en-france.html
>
> — Un autre site recense les morts de la téléréalité (il en comptabilise 26) : http://www.hollywoodreporter.com/gallery/dark-side-reality-tv-25-432060#22

Pourquoi tant de victimes ? Notre réponse est simple : certains programmes s'occupent de leurs candidats comme le ferait une secte. Ils les détruisent psychiquement en les épuisant physiquement, en les plaçant dans des situations qui les modifient, annihilent tout esprit critique, ce qui détruit la juste conscience des choses et empêche les comportements intelligents, réfléchis. Qu'ils soient forts ou faibles, ils seront affaiblis pour être maniables à souhait.

Pour étayer notre discours, nous allons nous appuyer sur ce qu'a révélé Philipe Bartherotte des dessous de « l'île de la tentation ».

■ CASTING

> « Quatre couples non mariés et sans enfant doivent tester leur amour face à la tentation de vingt-deux beaux célibataires pendant un séjour de douze jours : les tentateurs(trices) ; des rendez-vous romantiques avec les célibataires ont lieu tous les jours. Chacun découvre ensuite, par l'intermédiaire du caméscope, une sélection de séquences concernant le séjour de son partenaire lors du rituel nocturne quotidien dit du *feu de camp*. Au bout des douze jours, dans un ultime *feu de camp*, chaque couple doit alors décider s'il reste uni ou non à l'issue de l'émission. »[67]

Malgré l'appel aux candidats en fin d'émission, l'île de la tentation ne recrutait que par casting sauvage : vouloir faire de la télévision était éliminatoire dans la sélection.

Abordés dans la rue, dans les boîtes de nuit, à la pompe à essence, les futurs candidats se voyaient proposer un casting pour TF1, sans précision autre. C'est une technique de low-ball qui permet d'obtenir une première acceptation de la personne.

Une fois l'acception obtenue, le premier rendez-vous consistait à remplir un questionnaire : c'est le pied dans la porte, un premier acte dans la démarche d'acception de la participation au jeu. Puis les petites étapes se succédaient : des discussions, des rencontres avec les différents acteurs de la production, rappelant au futur candidat l'importance qu'il avait pour eux, le flattant, renforçant son importance, le fait qu'il soit indispensable (flatterie/étiquetage positif). Petit à petit, le candidat était pris dans le filet, se sentant valorisé puis de plus en plus engagé dans la démarche. Dans les questionnaires, devant les écrans de casting, face à la psychologue, une fois l'équipe chez lui pour le reportage d'introduction, il était amené à parler de lui sous toutes les coutures : l'équipe de production amassait alors un maximum de données sur lui, ils le connaissaient mieux qu'il ne se connaissait lui-même. Ainsi, ils avaient alors tout pour les convaincre de s'engager dans l'expérience.

Exactement comme la scientologie ou n'importe quelle autre secte le ferait.

Les candidats y croient, à cette expérience (on ne leur parlait jamais d'émission, mais d'expérience), ils croient à tous ces compliments sans cesse répétés, ils croient également que c'est leur choix de s'être engagés dans cette aventure. Mais tout a été fait pour prendre leur esprit au piège, pour les engager à se soumettre aux désirs de la production qui petit à petit a commencé à les dépouiller de leurs secrets et s'appuyant dessus pour les pousser encore plus à participer à l'émission.

■ LES INTERROGATOIRES

Rappelez-vous que l'équipe de production a déjà toutes les données privées possibles sur chacun des candidats.

67 http://fr.wikipedia.org/wiki/L%27%C3%8Ele_de_la_tentation

Durant l'émission, les interviews sont extrêmement nombreuses entre les événements, les sorties, pour faire parler le candidat de ce qu'il a vécu. Mais l'objectif pour celui que l'on ne voit pas et qui mène l'interrogatoire (c'est le terme le plus approprié pour designer cet échange) est de manipuler le candidat. Il s'agit soit de le pousser à oublier son copain ou copine et se « lâcher » , soit le pousser à s'interroger sur ce qu'il a vu des images de son conjoint et le faire craquer, ou encore le remettre dans le cadre du jeu et l'empêcher de briser la mécanique du jeu. Cela se déroule comme une psychanalyse pour l'intervieweur : questions extrêmement ouvertes qui poussent à parler, un « c'est-à-dire ? » perpétuel apposé à n'importe quel détail, mais aussi des questions qu'ils ne se posaient pas (par exemple, pour un candidat serein, lui demander comment il fait pour rester zen alors qu'il a vu sa copine faire ceci et cela ; puis insister lourdement pour qu'il change de position, se mette à douter puis à sérieusement s'inquiéter).

Les interrogatoires peuvent durer des heures et les intervieweurs ne s'arrêtent que lorsqu'ils ont obtenus ce qu'ils souhaitaient du candidat, c'est-à-dire des confessions, des pleurs, une émotion, un doute. Si le candidat résiste trop, le caméraman fait semblant de ne plus avoir de batterie et de les changer pendant que l'intervieweur continue de questionner en soi disant « off » , mais qui évidemment est totalement « on » .

Parfois, il n'y a même plus de respect et l'interrogatoire est une suite d'insultes :

« Est-ce tu te rends compte que t'es en train de passer pour une conne aux yeux de la France entière ? C'est pourtant clair ! Il t'a jamais aimé ce mec ! Moi je peux te le dire. C'est flagrant ! Il n'en a rien à foutre de toi… Je sais, c'est difficile à admettre. Je te comprends ! »

Alors, lassés, mis à mal par les questions, blessés par ce que l'intervieweur dit, influencés et manipulés, ils finissent tous par craquer et se ranger volontairement à ce qu'on leur dit.

■ LES CONDITIONS DE JEU

L'île est tropicale. Qui n'est pas habitué à ce climat est rapidement épuisé, ce qui est le cas des candidats, auxquels on rajoute un emploi du temps extrêmement chargé. Ils ne sont jamais au courant de ce qui va se passer dans l'heure, ils sont à la merci de la production qui les pousse à faire la fête tard dans la nuit et se réveiller aux aurores. Chaleur, manque de sommeil…

Rajoutez à cela pêle-mêle d'activités extrêmes et incitation à boire perpétuelle (champagne partout, des litres et des litres ; même quand il y a refus, les serveurs rajoutent un peu d'alcool dans les jus de fruits) et vous obtenez des candidats totalement vidés, prêts à faire n'importe quoi, ayant perdu tout repère.

Cette technique de surmenage, de mise en condition d'épuisement et d'état second perpétuel, est une technique utilisée par toutes les sectes. Elle prive l'individu de ces forces, donc sa capacité à réfléchir, à remettre en question ce qui lui arrive ou à prendre des décisions convenables. Ainsi le manipulateur peut manipuler à sa guise.

■ La résistance…

Un candidat a bien tenté de résister à la mécanique du jeu : meneur, il a réussi à convaincre les autres hommes de rester entre eux, de ne pas adresser la parole aux tentatrices, de les ignorer totalement. Par sa seule détermination, il réussit à mettre en échec la mécanique du jeu pour quelques jours du côté des hommes.

Évidemment, son intervieweur a été rappelé à l'ordre : il fallait casser ce candidat pour briser sa stratégie. Ils ont pioché dans les données qu'ils connaissaient de lui pour commencer à le « travailler » , notamment sur une peur qu'il avait de perdre sa copine. Telle une psychanalyse malsaine, l'intervieweur s'est attelé à lui rappeler ses failles, à savoir cette peur le motivant à entraîner tout le groupe dans la résistance au jeu, aux tentatrices. L'insistance de l'intervieweur sur ce point a été telle que le candidat a commencé à méditer. Dès le lendemain la production le fait sauter en parachute (un rêve d'enfance du candidat), alors qu'il est toujours en pleine introspection. Le candidat dit alors avoir eu un déclic.

En plein feu de camp, il quitte les caméras et dit vouloir arrêter le jeu. On envoie l'intervieweur lui parler et le convaincre de demander en mariage sa concubine. Finalement c'est un mariage qui se fera sur l'île.

La révolte aura été étouffée ainsi, en rappelant le candidat à penser uniquement à lui, en dérivant son attention sur sa personne, en titillant son esprit sur ses faiblesses, en couronnant l'introspection d'émotions fortes (le saut en parachute), sans parler de la fatigue, l'alcool et toute la mise en scène…

Cette résistance et la façon dont elle a été tuée dans l'œuf sont très intéressantes : il suffit parfois de faire oublier le collectif, de centrer la personne sur elle-même, de l'aider personnellement (lui faisant croire que c'est elle qui a un problème) pour tuer tout mouvement contraire au cadre institué. La manipulation à visée de détournement de la résistance collective a également cette allure, celle de la bienveillance : le candidat sera à jamais reconnaissant de l'intervieweur, le serrant dans ses bras, parlant continuellement de son aide psychologique et vantant ses qualités à ces proches.

On verra plus tard avec la manipulation au travail que faire oublier le collectif au « résistant » pour le centrer sur lui-même est une stratégie très employée, on pourrait même dans certains domaines l'appliquer à un phénomène de société : s'occuper de son nombril ou l'inciter à s'occuper uniquement de sa personne, permet à la fois au résistant en herbe de faire un bénéfice de « bonheur » de le couper du travail de changement, du collectif, de l'activisme et donc du possible changement d'institution.

@Médias/divertissements/formatage

L'impact des divertissements sur notre formatage est encore plus puissant que celui des actualités, de la publicité et de tout ce dont on a pu parler précédemment. Les premières raisons sont très simples, elles concernent notre état d'esprit face au divertissement.

■ La nature du divertissement : nous détourner de l'essentiel

Quand on veut se divertir, c'est-à-dire se détourner, on coupe certaines résistances mentales, parce qu'on veut être emmené ailleurs. On est en presque en totale ouverture, on se laisse recevoir l'histoire, le jeu, le programme ; on reçoit et on veut être « pris », « captivé » par ce qu'on regarde. Le processus en soi n'est pas mauvais, car il permet de recharger ses batteries, de retrouver une bonne humeur, de partager une histoire et un sujet avec autrui. Cependant le divertissement télévisuel n'est que réception : nous ne pouvons pas agir vis-à-vis de lui, excepté avec quelques tweets ou votes par SMS. Globalement, l'action n'est pas de mise contrairement à un jeu (vidéo ou non) où l'on est actif. L'absence d'actions vis-à-vis du divertissement accroît encore plus notre état de récepteur passif.

En évinçant toutes questions culturelles, intellectuelles, toute réflexion des divertissements, on est poussé à rester ce récepteur passif, car rien ne stimule la réflexion contrairement à certains films ou séries qui jouent avec tous nos neurones.

Seules sont suscitées les réactions, les émotions, c'est-à-dire des productions peu élaborées (en ce sens qu'elles sont immédiates, instinctives directement générées par nos lobes les plus ancestraux, sans passer par des traitements plus complexes liés aux capacités de raisonnement), presque automatiques.

Le divertissement télévisuel tend alors à nous hypnotiser et il y arrive très bien. On pourrait dire que c'est donc le divertissement absolu, qu'on n'a rien trouvé de mieux pour fuir efficacement de ces questions dites « essentielles ». Que c'est un anesthésiant mental qui a le mérite d'avoir moins de conséquences sur le corps et l'esprit que l'héroïne. Que c'est moins douloureux que de s'assommer la tête contre un mur. Cependant, ce serait très largement sous-estimer la puissance du cerveau : nous sommes avides de faire jouer nos neurones, même quand il s'agit de se « détourner de l'essentiel ». Les jeux vidéo en sont la preuve (nous en avons parlé dans les pages précédentes).

Le problème du divertissement télé est qu'en effet, il réussit à nous détourner de l'essentiel. Au point de ressembler à une drogue : il apporte un bienfait immédiat, rapide, qui en s'es-

tompant laisse place au vide. Il ne nourrit pas, n'apporte rien de bon et, au passage, stimule des tendances pas franchement recommandées ni recommandables.

Ce qui nous amène à nous demander pourquoi des personnes tout à fait saines d'esprit, pas déprimées, intelligentes et vives, s'attellent néanmoins à regarder ces divertissements alors qu'elles ont mille autres possibilités d'actions plus palpitantes et plus intéressantes à faire.

■ Le divertissement est social...

Il y a un intérêt social à regarder la télévision : dans les cours de récréation, au travail, sur Internet, une grande majorité échange, discute autour des divertissements, rit de bon cœur de ces acteurs, se projette dans la suite du programme, se questionne sur l'attitude de tel candidat, s'imagine dans le jeu... Les autres médias (dont ceux sur internet) alimentent cet intérêt social en commentant les émissions et en appelant à commenter celle-ci.

Certains téléspectateurs s'excusent de ne pas être à la page dans ces débats IRL ou en ligne (ici, le huffington post) « j'ai pas tout regardé, c'est long quand même! » (*Top Chef*), « J'ai déjà fait un effort en me mettant à *Pékin express*, m'en demande pas trop! » (En réponse à quelqu'un qui demandait si elle avait vu telle émission) : suivre l'émission devient inconsciemment un devoir social afin de rester en phase avec le groupe.

La méconnaissance d'un fait télévisuel est accusée « quoi tu ne connais pas Nabilla, mais sur quelle planète tu vis ? » et celui qui ne regarde pas la télévision peut se sentir seul : il ne comprendra pas les références que fait le groupe, il ne pourra pas intervenir dans les débats parce qu'il ne connaît pas ce monde, il sera exclu par les thématiques abordées et aura la crainte de poser des questions, car sa méconnaissance peut lui être reprochée ou moquée.

Ce qui génère donc une pression sociale : pour celui qui veut s'insérer dans le groupe, participer au débat, il lui faut regarder la télévision. Cette pression sociale est d'autant plus forte chez les enfants et les adolescents qui ne peuvent et ne veulent pas prendre le moindre risque d'être exclu du groupe.

Elle est donc ici, la réponse à notre question « pourquoi les gens s'abrutissent de divertissements ? » parce que la connaissance de ces divertissements permet une meilleure insertion dans un groupe. Le « qu'est ce que tu as regardé à la télévision hier soir ? » est un moyen de lier le contact, de partager avec l'autre des opinions communes, de lancer des débats sans grande conséquence, de rire ensemble.

En cela, il ne s'agit pas tant de se divertir, mais de cumuler de quoi nourrir une conversation où chacun sera sur un pied d'égalité, où les opinions pourront être partagées sans risque de rompre toute amitié (là où le débat politique peut s'avérer nettement moins joyeux). Le divertissement est un facilitateur social qui unit sans grande difficulté.

Cette composante sociale est un facteur déterminant dans le succès de la télévision, et il est difficile de le récuser : comment pourrait-il être mauvais que les gens s'unissent au travers de sujets communs ? Si les gens ne peuvent que s'unir via le biais d'émissions creuses, comment leur union pourrait être prolifique ? C'est là tout le défi de ceux qui ont éteint leurs écrans ou préfèrent l'écran d'ordinateur : s'unir aux autres malgré les différences, s'ouvrir à des débats à des discussions sans pour autant avoir le même vécu. Cela nécessite une grande ouverture d'esprit, de la curiosité et de la tolérance. Mais c'est prolifique à tout le monde sur le long terme.

■... MAIS CE DIVERTISSEMENT EST POLLUTION DU CERVEAU

Le divertissement nous séduit en exploitant certaines de nos failles, il s'agrippe à notre mode de vie en trouvant son répondant social dans la vraie vie. Entre temps, il s'est installé dans notre cerveau confortablement, en prenant des places vides comme la représentation d'une personne qui cherche la célébrité, d'un ch'ti plongé en terre de stars. Si consciemment, tout le monde s'accorde sur la non-importance des divertissements, le fait qu'il ne faille pas les prendre au sérieux, le fait qu'ils soient crétins ou qu'on ne voie pas toute la réalité, ce n'est pas le cas de notre inconscient.

La pub, qu'on rejette, qu'on ne veut pas voir, pour laquelle on râle, arrive quand même à imposer ses représentations : la voiture = domination. Parce que même sans volonté de voir, les procédés utilisés, répétés, s'inscrivent néanmoins dans notre cerveau, forment des représentations actives (cf chapitre sur la publicité).

Qu'en est-il quand le programme est regardé consciemment, régulièrement, qu'on ne le rejette pas, même si on l'accuse ? Qu'en est-il quand l'émission se vante en plus de montrer la réalité d'un certain contexte ? Le cerveau code encore plus profondément et plus solidement les représentations données et les prend pour vraies.

On ne connaissait pas de personnes souhaitant devenir célèbre à tout prix, c'est chose faite avec *Tellement Vrai* : on stocke alors l'image d'une jeune femme écervelée sans talent. On en déduira inconsciemment que toutes les personnes cherchant la célébrité sont des femmes, qu'elles sont idiotes et qu'elles n'ont pas de talent. Le stéréotype est créé et s'activera au moment de juger le monde, avec le recours d'autres représentations piochées dans ce qu'on a vu le plus (cf heuristique de disponibilité pages précédentes). Or ce qu'on voit dans la réalité est restreint : parce que les gens n'exhibent pas tous les aspects de leurs vies, parce qu'on ne côtoie pas tous les modes de vie possibles, parce qu'on ne discute pas de tout avec tout le monde et que les personnes ne répondraient pas à toutes nos questions. La télévision, les médias donnent l'illusion à notre cerveau de tout connaître sur ces différentes vies : or les médias ne recherchent que le spectaculaire, l'atypique, le bizarre, le dramatique. Spectaculaire qui est en plus remanié,

manipulé pour l'être encore plus. Au final, les représentations stockées via la téléréalité sont complètement caduques, à des lieues d'une représentation issue de la réalité.

Notre cerveau est alors dupé, nos opinions sont changées et notre représentation du monde, des gens, de la société est alors totalement faussée. Nous ne sommes pas tous des récepteurs naïfs, nous combattons ces fausses représentations, nous combattons nos automatismes intolérants, mais cela nécessite de retravailler continuellement tout ce qu'on a absorbé, de toujours remettre en question ce stock d'images. Cela peut s'avérer fatigant, et cela revient à manger de la nourriture avariée (mais très appétissante) puis la vomir, car on la sait nocive : on arrivera jamais à tout vomir, certains éléments seront absorbés par l'organisme. Autant alors manger de la nourriture saine dès le départ.

■ Le syndrome du grand crétin monde

Nous postulons que ces représentations faussées du monde créent chez certains d'entre nous le « syndrome du grand crétin monde ». Ceci est une de nos hypothèses, elle n'a pas été validée une expérience. Cependant beaucoup de faits nous amènent à imaginer la réalité de ce « syndrome » . Comme pour le syndrome du grand méchant monde, il s'agirait d'avoir une interprétation du monde faussée.

Ici, le syndrome du grand crétin monde serait dû à un cumul d'images montrant l'homme sous son aspect le plus stupide et un déficit d'images, de représentations montrant l'homme intelligent.

Considérer a priori la société peuplée d'idiots a des conséquences négatives : le syndrome du grand crétin monde rend fataliste.

À quoi bon essayer de discuter sérieusement si la personne en face est certainement idiote ? À quoi bon essayer de monter des projets intelligents nécessitant des neurones pour être comprise ? À quoi bon écrire ou faire part d'idée complexe s'il n'y a personne pour lire ou chercher à comprendre ?

Le syndrome du grand crétin monde nous rend malfaisant envers autrui : si on considère a priori l'autre idiot, on se comportera mal envers lui, on l'infantilisera, on se moquera, on ne lui fera pas part de choses intelligentes, on lui apposera des paroles réduites, on ne cherchera pas à comprendre ce qu'il dit en profondeur, on ne lui posera pas de questions. Et cette attitude aura pour conséquence de rendre effectivement l'autre idiot, car on restreint son champ comportemental avec ce préjugé. A contrario, même si l'autre a fait preuve de bêtise, mais qu'on persiste à l'imaginer intelligent, on pourra l'amener à devenir intelligent grâce à une attitude ouverte, respectueuse, non réduite par des préjugés.

Cette façon d'étiqueter négativement tout un groupe de personnes prend source dans des représentations négatives que nous avons collectées puis généralisées à toute la catégorie en

question : la télévision en effet pousse à ce biais, mais évidemment elle n'est pas la seule responsable de ce syndrome du grand crétin monde. Il existe évidemment des personnes qui ne sont pas intelligentes, qui se comportent de façon aberrante et à qui il est très difficile de faire entendre raison : ces personnes ont un comportement parfois exubérant au point d'occulter tous les autres membres du groupe, de polluer les représentations que l'on a d'un groupe. Les personnes pacifiques/intelligentes/cultivées/bienveillantes n'étant pas celles qui crient le plus, elles sont celles dont on parle le moins (car elles ne sont pas spectaculaires), parce qu'elles ne posent pas de problème, elles s'effacent à la mémoire au profit des exubérants mal avisés, elles sont contaminées par la représentation qu'il donne à voir.

> Dans un lycée, une équipe pédagogique composée de profs s'occupant d'une même classe décide de laisser de côté certains apprentissages sous prétexte que la classe en est incapable. Il est dit clairement à la classe que personne ne leur transmettra cet apprentissage, car ce serait trop difficile pour eux, ils n'y arriveraient pas. En conséquence, la classe se croit idiote et réagit en fonction de l'étiquetage négatif.
>
> Un nouveau prof arrive à la rentrée et alors qu'il se met à leur apprendre ce que l'équipe pédagogique avait décidé d'abandonner, les élèves lui signalent que personne ne les a introduits à ces connaissances, estimant qu'ils en étaient parfaitement incapables.
>
> Le prof refuse cette idée, explique aux élèves qu'il n'y aucune raison pour qu'ils ne puissent pas réussir à le faire comme les autres. Il témoigne sa confiance en eux et explique posément l'apprentissage. Les élèves, fiers qu'on leur accorde un brin de confiance, se sont surpassés, ont été de plus en plus attentifs en classe et ont réussi à intégrer et utiliser correctement cet apprentissage que les autres avaient supposé impossible pour eux.[68]

Considérer le monde comme idiot le rend effectivement idiot, en cela le syndrome du « grand crétin monde » est la meilleure façon pour glisser vers une idiocratie, ce qui est un comble. L'adage « il ne faut pas prendre les gens pour des idiots, mais ne jamais oublier qu'ils le sont » devrait devenir « il ne faut pas prendre les gens pour des thésards, mais ne jamais oublier qu'ils ont les potentialités pour le devenir », ce serait plus prolifique et plus agréable pour tout le monde.

■ Le syndrome du grand méchant monde, encore

Pour continuer sur notre lancée, on pourrait exprimer ce syndrome par cet a priori « il ne faut pas prendre les gens pour des brutes violentes dangereuses, mais ne jamais oublier qu'ils le sont » . Il faudrait le transformer en « il ne faut jamais prendre les gens pour des saints, mais ne

68 témoignage récolté IRL

jamais oublier qu'ils peuvent le devenir ».

Ce syndrome est également stimulé par les divertissements : évidemment cela concerne tous les séries policières, les reportages sur l'insécurité et la violence, les enquêtes, le focus sur les victimes, etc. Ces émissions consolident le syndrome en offrant d'autres points de vue, le renforcent en prouvant l'existence de l'horreur, en lui donnant de multiples images et histoires. L'inverse est rarement vrai, pourtant l'existence de vies pacifiques, bienveillantes est bien réelle, mais n'offrant pas de spectacle, elles sont ignorées.

Mais le syndrome du grand méchant monde est stimulé par le cadre de l'émission. Il y a une énorme confusion qui est très entretenue par les émissions : beaucoup de candidats des lofts, des *Koh Lanta* et autres téléréalités nous apparaissent comme intolérants, mauvais envers autrui, égocentriques. Mais on a tendance à ignorer que le cadre de l'émission, c'est-à-dire ses règles, son contexte manipulé, sont à l'origine de ces comportements. Prenons Pékin Express : c'est parfois à désespérer de voir à l'œuvre un comportement proche du racisme envers les locaux. Certains candidats traitent de tous les noms les habitants du pays qu'ils traversent sous prétexte qu'ils ne comprennent pas d'emblée leurs volontés, qu'ils ne vont pas assez vite ou ne répondent pas à leurs attentes. Qu'est-ce qui a l'origine de ce comportement intolérant ? La course contre la montre imposée par l'émission. Le désir de gagner à tout prix qui est le moteur de l'émission.

Les règles contraignantes de l'émission imposent aux candidats de piétiner tout sur leur passage, de ne pas tenir compte de l'humain pour aller toujours plus vite pour remplir au mieux les objectifs de l'émission. Si le but n'avait été que de dormir chez les locaux pour apprendre à les connaître (on pense à « J'irais dormir chez vous »), ils auraient été patients, respectueux, parce que la colère et l'énervement auraient été totalement contraires aux objectifs du cadre de l'émission.

Le cadre de l'émission pousse à l'agressivité et donc à voir des candidats agressifs, en colère, sans patience, égocentrique. « C'est une arène, il n'en reste qu'un, il faut que ce soit moi. C'est chacun pour sa gueule, il faut aller chercher sa victoire » (un candidat de *Top Chef*). Grande majorité des émissions posent ce cadre d'« arène », c'est-à-dire un monde hostile, où tous sont ennemis, où le danger règne, où l'on joue sa vie, où la collaboration n'est qu'une épreuve de plus. Le syndrome du grand méchant monde est donc accru par la vision de ces candidats en lutte, il est accru en montrant que les seules cadres de réussite sont des arènes, des guerres, des combats contre l'autre.

Ces émissions s'inspirent de la vie réelle, on pense évidemment au monde de l'entreprise, au benchmark des individus. Certains les disent représentatives de notre société, et en cela, leur « cadre » est excusé même si on le rejette. Mais ce « cadre arène » n'est qu'une vision de l'esprit qu'on a appliqué au réel, une vision qu'on a imposée au monde et qui se fait passer pour réalité inéluctable. Étant donné qu'on a ici affaire à du divertissement, ce serait l'occasion

de faire preuve de créativité et d'inventer de nouveaux cadres inédits, de tester des contextes qui poussent l'humain à ne pas être un guerrier, un sadique ou un égocentrique. Il y a un cruel manque d'imagination et d'audace à reproduire sans cesse le schéma de l'arène.

■ NORMES SOCIALES DE LA SOCIÉTÉ DE CONSOMMATION

On cherche tout le temps à se comparer, à avoir l'attitude convenable, à être dans le monde avec les autres conformément à ce que le monde attend de nous. On se construit sans cesse en observant la vie, les comportements des autres, les différentes vies, ce qui est considéré comme bien et ce qui est considéré comme mal. On se cherche dans ce qu'on voit, on se cherche par réactance ou par assentiment [plus d'infos sur la réactance : https://hackingsocialblog.wordpress.com/2014/12/21/lhomme-est-un-mouton-ah-oui-vraiment/]. C'est d'autant plus vrai lorsqu'on est enfant : c'est l'âge du premier degré, ce qu'on voit est la réalité, est à suivre, est un modèle. À cet âge, nous manquons d'esprit critique, de discernement. Si la pub dit que ce jouet est amusant et que les enfants qu'on voit dedans sont heureux, c'est que c'est la vérité. Même si on explique à un enfant que ce n'est pas vrai, il croira néanmoins à la pub :

> « Une expérience a été réalisée pour tester l'effet des célébrités sur les envies d'achat des enfants. Des enfants et adolescents d'âges compris entre 8 et 14 ans regardaient une publicité pour des modèles réduits de voitures de course, au milieu d'un programme de dessins animés d'aventures.
>
> Dans une première version, la publicité était présentée par un célèbre pilote automobile, dans une seconde version elle était présentée par une personne « anonyme ». Un total de 415 enfants ont été soumis au visionnage, et les psychologues ont ensuite évalué leur envie de se procurer le modèle réduit. Ils ont constaté que ce désir était bien supérieur lorsqu'on faisait intervenir le pilote célèbre dans la page de publicité.
>
> En outre, les auteurs de l'étude ont fait passer des questionnaires à ces enfants et ont constaté que ces derniers étaient persuadés que le pilote était un expert et connaissait très bien le produit vanté dans la publicité. Pour vendre une voiture-jouet, qui s'y connaît mieux qu'un pilote ?
>
> Des questionnaires plus poussés ont révélé que les enfants les plus jeunes (de 8 à 11 ans) transféraient sur la voiture-jouet le charisme inhérent au pilote. Ces enfants faisaient globalement davantage confiance à la célébrité que leurs aînés d'âges compris entre 11 et 14 ans.
>
> Les psychologues ont ensuite inséré des images de vraies courses automobiles dans la publicité, et ont constaté que les enfants voyaient le produit plus puissant et plus rapide.
>
> Ainsi, ils avaient tendance à focaliser sur le produit l'ensemble des impressions suscitées à la fois par les images de course et par le pilote célèbre.

Cette tendance enfantine est si forte que des séances de "débriefing", où l'on explique aux enfants que les publicitaires utilisent ces techniques de manière cynique pour augmenter leur envie et les pousser à acheter, n'ont aucun effet sur leur jugement et leur appréciation du produit. » Sebastien Bohler, *150 petites expériences de psychologie des médias,* Dunod, 2008.

Pour l'enfant, la télévision est une autorité qui dicte les conduites, les aspirations, les désirs, la façon de vivre. Les parents doivent faire un travail supplémentaire pour enlever ces normes télévisuelles et défaire les liens que la télévision tisse entre l'enfant et les produits. C'est pourquoi la pub devrait être interdite lors des programmes pour enfants. Les parents ne devraient jamais laisser la télévision allumée en permanence ou les faire regarder des programmes qui ne sont pas prévus pour eux. Les conséquences de la télévision sur ces cerveaux en formation sont dramatiques. Doter la télévision du rôle de nourrice, c'est les empêcher de découvrir le monde sensible, de faire des expériences physiques, c'est orienter leur imagination et mettre un frein à leur développement.

« Le SAT-Verbal est un test standardisé de compétence langagière que passent la plupart des étudiants américains avant leur entrée dans l'enseignement supérieur. Entre 1965 et 1980, les résultats obtenus à ce test s'effondrèrent brutalement. Pour expliquer cet étrange phénomène, diverses hypothèses furent avancées : moindre financement du système scolaire, incompétence croissante des enseignants, arrivée en masse d'étudiants issus des minorités noires et hispaniques, complexification de l'épreuve, etc. Aucune de ces propositions ne se révéla satisfaisante. En fait, il fallut attendre Marie Winn et la réédition récente de son ouvrage The Plug-in Drug [« La drogue à brancher »] pour entrevoir une possible solution au problème. Cet auteur observa que l'effondrement du SAT-Verbal reproduisait, à une nécessaire période d'incubation près, la courbe de pénétration de la télévision sur le territoire américain. »[69]

L'ado, en quête de lui-même dans un monde qu'il cherche à découvrir sous tous ses aspects n'est pas moins imperméable au formatage de la télévision. La pression sociale poussant à partager le divertissement est bien réelle. Pour ne pas être exclu du groupe, il regardera le même programme que les autres, il se forcera à y trouver un intérêt, même si au fond ce n'est pas le cas. Les ados ont beau savoir que la téléréalité n'est pas la réalité, il n'en reste pas moins qu'ils se conforment au système qui leur est présenté : un simple coup d'œil permet de constater leur soumission aux codes notamment vestimentaires. Sur Facebook on peut rapidement constater qu'ils jouent le jeu de la téléréalité et que la vénération qu'ils ont pour leurs possessions « marquées » est un comportement induit par les injonctions de la société de consommation.

Cela ne fait pas d'eux des idiots, de futurs candidats à ces jeux télévisés, mais de bons

69 Michel Desmurget ,*TV lobotomie,* Max Milo, 2011.

citoyens de la société de consommation. L'ado (comme l'adulte) se soumet inconsciemment aux normes diffusées par la télévision, normes qui sont cultivées dans le réel. Il n'est pas ignorant pour autant, il sait qu'il est arbitraire d'avoir pour règle de porter un *slim*, mais il n'y dérogera pas de peur d'être rejeté du groupe, de paraître marginal, de ne pas réussir sa vie ou d'être montré du doigt comme un monstre.

Nous avons donc mis en évidence quelques normes sociales qui sous-tendent les émissions, qui sont cultivées dans le réel et auxquelles on se soumet bon gré mal gré. « C'est comme ça que les choses doivent être, c'est la vérité. » Ado ou adulte, nous mettons parfois ces normes à distance, mais notre soumission reste identique. « C'est comme ça que la société pense et conçoit les choses, je ne suis pas d'accord, mais je suis ces normes pour être en accord avec les autres, rester dans la société, ne pas être rejeté et tenter de m'en sortir, pour ne pas mourir socialement. » Ces normes servent uniquement la société de consommation et nous rendent malheureux, confus. Elles nous empêchent de nous émanciper, de nous construire et de construire un monde meilleur.

— l'apparence est reine : il faut être bien habillé, être sexy, être musclé ou mince. Il faut avoir une belle maison, une belle déco.

Cette norme sert principalement : aux commerces de mode, c'est-à-dire les vêtements, les bijoux, les chaussures. Elle sert aux fitness, aux marchands de régimes, aux magazines féminins et masculins. Elle sert aux vendeurs de produits de beauté, maquillage, soins corporels... Elle sert aux marchands pseudopharmaceutiques vendant des produits « miracle » pour maigrir ou aller mieux dans sa peau. Elle sert aux coachs et aux charlatans.

Cette norme sociale nous dessert, car : elle pousse à l'anorexie (donc à la boulimie), au mal-être dans sa peau (car on n'est jamais assez parfait au vu des modèles présentés, au dysmorphisme (mauvaise perception de son corps). Elle pousse à la comparaison sociale et comporte quantité de biais de jugement mélangeant l'apparence et le fond de la personne (beau = bien ; moche = indigne d'intérêt) accroissant au passage cette norme sociale, elle pousse certain à déprimer, à ne jamais se sentir bien, elle nous fait perdre notre temps (en le passant des heures à obtenir des muscles ou se préparer), elle nous fait vivre des déceptions et des moments de déplaisir (les régimes sont durs et leurs résultats s'effondrent après quelques mois), elle entraîne de la culpabilité (celle de ne pas avoir fait assez d'effort pour bien paraître, que ce soit par le régime), elle pousse les femmes dans un rôle sexuel uniquement dédié à l' excitation de l'homme, elle pousse l'homme au machisme.

Emissions renforçant ou incitant à suivre cette norme sociale :

- *Belle toute nue* : l'idée de départ est pourtant noble : aider une personne à se sentir mieux dans son corps, quels que soient ses kilos ou les défauts que la personne lui attribue. On y lutterait contre le dysmorphisme et justement contre cette norme sociale de



« l'apparence est reine » . Or, la solution proposée est le changement de look : donc de trouver une apparence convenable, en corrélation avec cette norme sociale. Il faut avoir les bons vêtements, le bon maquillage et tout change. La norme sociale est combattue par une adhésion à celle-ci, la solution est dans l'achat correct. Seul point positif du programme : il y a quelques exercices qui portent sur l'attitude, l'acceptation du corps sans des questions de look.

- Toutes les émissions de relooking portent sur ce principe : pour aller mieux dans sa peau, il faut changer de look, de maquillage, de style. Seule la société de consommation peut remédier au problème d'acceptation du corps :
- Pour vivre mieux dans sa maison, pour se sentir bien dans ce lieu, c'est pareil : il faut relooker, donc acheter, soigner les apparences.
- Dans toutes les téléréalités, femmes et hommes passent leur temps à prendre soin de leur apparence, durant des heures parfois. C'est parfois leur activité primordiale.
- Tous les métiers liés à l'apparence sont sur valorisés : mannequins, acteurs sont montrés comme des modèles, leur vie est désirable, tout est fait pour designer leur mode de vie comme un rêve absolu, un idéal de vie.

— L'intelligence, la culture, les questions politiques, les débats, les questions existentielles, les questions scientifiques, ne sont pas divertissantes, pas amusantes, n'apportent pas de plaisir, ne sont pas agréables.

Pourquoi cette norme ? Parce que les divertissements sont vidés de toute question de culture, de questions intellectuelles, politiques ou de nature à débat. On en déduit donc que pour prendre du bon temps, se divertir, il faut évincer ces questions ou on risque d'ennuyer autrui, de le contrarier à parler de questions qui stimulent les neurones.

Cette norme sert principalement à : vendre du temps de cerveau disponible à coca. Il sert la pub, en focalisant les thèmes du divertissement sur des questions futiles corrélées à la publicité.

Il sert à gagner en audience en évinçant toute question qui pourrait diviser, ne pas être partagée, ou pousser le téléspectateur à changer de chaîne. Il sert la consommation en réduisant l'individu-candidat-modèle à un jouisseur désintéressé des questions importantes, centré sur lui même.

Cette norme sociale nous dessert, car : elle crée ou accroît le syndrome du grand crétin monde (voir pages précédentes) ; elle nous empêche (ou du moins crée un blocage parfois difficile à surmonter) de partager avec autrui des questions qui seraient pourtant palpitantes et qui créeraient un vrai lien social, elle réduit notre perception du divertissement en le cantonnant à

certains thèmes.

— pour obtenir de la reconnaissance, on doit se battre : *contre les autres, contre ses amis, contre le temps, contre soi-même. Le monde est une arène.*

Émissions renforçant ou incitant à suivre cette norme sociale : quasi toutes les téléréalités sont conçues sur le mode de l'arène, de la guerre, quel que soit le thème : *Top Chef*, *Pékin Express, La nouvelle star*, *Koh Lanta...*

Cette norme sert involontairement : les entreprises au management guerrier, elles stimulent un mode de conduite soumission/domination, elle stimule l'égocentrisme, le narcissisme, l'irrespect d'autrui, notre penchant animal pour la défense du territoire (avec la particularité de l'individualisme).

Cette norme sociale nous dessert, car : elle nous fait considérer le monde comme un champ de bataille où il est bon d'écraser tout le monde. Le narcissisme ne rend pas heureux, le malheur des autres non plus. Construire ses victoires sur le malheur des autres est un échec personnel qui coûte, à moins d'être devenu psychopathe.

C'est également donner une image réductrice du monde : la majorité des entreprises humaines ne peut fonctionner que sur une collaboration réciproque. Le mode « arène » est un mode réducteur de la vie humaine, un mode qui n'apporte que de la souffrance, des problèmes, du stress contre des plaisirs égocentriques fugaces similaires à des drogues (plaisir intense, manque, impossibilité de vivre sans, envie d'en avoir plus, impossibilité de se construire et de construire un bonheur durable imperméable aux aléas de la vie). Cette norme est parfois justifiée par l'invocation de Darwin et la loi du plus fort : or ce n'est pas darwinien, ce sont ces attaquants qui ont propagé cette « loi ». Darwin a lourdement insisté sur le fait que la force des espèces et leur « victoire » résidaient justement dans la collaboration, l'entraide.

— Seuls les extravertis spectaculaires existent. L'introversion, les vies calmes sont signe d'éviction.

Émissions renforçant ou incitant à suivre cette norme sociale : toutes. Aucune d'entre elles ne met en valeur les personnalités calmes, les non-exubérants, les sages, les réfléchis, les introvertis. S'ils sont mis en valeur, c'est simplement pour rehausser les extravertis, leur donner un tremplin ou alors les observer comme ayant un gros problème à régler.

Cette norme sert principalement à : faire monter l'audience avec le spectaculaire, couper court à tout sujet qui nécessite du temps et de la réflexion.

Cette norme sociale nous dessert, car : toutes les personnes calmes, réfléchies ou introverties sont moquées, rejetées ou prises en pitié. La non-extraversion serait pathologique ou problème social. Or ce calme est parfois signe de sagesse : la personne réfléchit avant de parler

 

ou de poser un jugement, elle prend la mesure des circonstances avant de se précipiter, etc. Ne faire exister que les extravertis, c'est mettre l'impulsivité au pinacle, ce qui peut mener bien des entreprises à l'échec, ce qui peut amener à rendre les projets superficiels et peu réfléchis. L'introversion et l'extraversion sont complémentaires. L'introversion n'est pas une pathologie, elle n'est pas forcément synonyme de timidité ou d'agoraphobie, c'est simplement une façon d'absorber et de renvoyer les choses différemment.

— On est et on doit être en lutte perpétuelle contre le temps. Être rapide est signe d'efficacité. Être débordé et ne pas avoir le temps est signe qu'on a des activités très importantes. Perdre du temps ou prendre du temps est signe de fainéantise donc d'échec.

Émissions **renforçant ou incitant à suivre cette norme sociale** : toutes ont des contraintes de temps ou imposent, par leur cadre, des contraintes de temps.

Cette norme sociale nous dessert, car : notre cerveau, pour fonctionner efficacement, a besoin de temps. Du temps pour observer longuement et s'imprégner de toutes les stimulations reçues ; du temps pour absorber sous toutes les coutures les stimulus captés ; du temps pour les associer à toutes les possibilités ; du temps pour réfléchir, analyser convenablement ; du temps pour trouver des idées, pour que toutes nos capacités puissent être mises en œuvre. On ne fait les choses en profondeur et correctement qu'avec du temps. Être débordé est le contraire de l'efficacité : c'est signe d'une mauvaise gestion de ses activités (ou la caractéristique de quelqu'un qui veut faire croire à son importance). La rapidité d'exécution peut être certes le signe d'une grande expérience permettant de réaliser les tâches rapidement et correctement. Mais on peut aussi être livrer un projet rapidement, parce qu'il a été traité superficiellement. Le temps n'est pas une mesure convenable de l'efficacité. Perdre du temps, prendre du temps n'est pas une paresse : c'est une façon de faire les choses qui permet au cerveau de travailler avec soin, avec bonheur (car les sensations ne sont pas passées sous silence, mais longuement ressenties), donc avec un plaisir qui se ressentira dans l'œuvre accomplie.

Penser rapidité tout le temps nous fait oublier le ressenti de la vie, des actions, des sensations : c'est toute la différence entre le passager du TGV qui voit rapidement les paysages puis les oublient et le cycliste qui a ressenti les odeurs de la nature, qui a vu les animaux, qui s'est retrouvé trempé, mais qui a fini par sécher au soleil et qui vous contera une grande aventure tandis que le premier se sera ennuyé dans la rapidité.[70]

Donc...

Excepté peut être l'aspect social du divertissement, cette « solitude partagée entre foules », il n'y a que des désavantages aux divertissements télé, que ce soit pour les candidats ou les spectateurs.

70 [note : nous ne sommes pas anti-TGV, il s'agit là d'une métaphore sans message caché]

Dans une société comme la nôtre, on trouve mille et une autres façons de se divertir, cela ne devrait pas être difficile de réussir ce sevrage.

Quant à l'aspect social, cette pression ou exclusion que peuvent ressentir ceux qui ont coupé le cordon télé, on s'y adapte : avec de la curiosité, de la tolérance et de l'ouverture d'esprit, TVaddicts et AntiTV peuvent cohabiter profitablement, sans dommages.

Si vous passez le cap, vous risquez d'être surpris de découvrir que de nombreuses personnes banales ont déjà décroché de la télévision, sans pour autant le crier sur tous les toits : l'abandon de la télévision n'est plus réservé aux milieux intellectuels/écolos/marginaux, etc. couper le cordon est devenu un geste naturel, logique.

@Médias/conclusion/pourquoi un tel pouvoir ?

La télévision est l'opium du peuple.

Certains passent tout leur temps libre devant elle ou la laissent accompagner toutes leurs activités connexes, en fond, s'agrippant à quelques vagues de leur conscience, mais prenant pied dans leur inconscient, hackant au passage l'attention, la concentration et la capacité de réflexion.

La télévision est l'opium du peuple sans l'ombre d'un doute. Physiologiquement, elle agit comme un anesthésiant, au même titre que l'opium : elle abaisse le rythme cardiaque, détend, diminue les tensions… Comme n'importe quelle drogue, elle permet d'occuper le cerveau à autre chose que ses problèmes. Elle occulte nos réalités et ses problématiques, remplace notre imagerie personnelle par d'autres images. Elle remplace les voix de notre vie par celle de stars, elle nous extrait du rythme de la vie en nous coinçant amorphe sur le canapé.

La télé offre une autre réalité, sur une autre dimension. Mais à force d'être vue, cette dimension se confond à notre réalité et nous modifie, nous formate. Ainsi arrive le syndrome du grand méchant monde et du grand crétin monde. Au-delà de cela, elle modifie les normes sociétales, influe les mouvements politiques, dicte en discrétion « ce qu'il faut faire, ce qu'il faut être ». Par négatif, on y verra ce qu'il ne faut pas faire, ce qu'il ne faut pas être. L'individu s'uniformise, les masses télévisualisées partagent les mêmes références, les mêmes lois, les mêmes centres d'intérêt et les mêmes désintérêts.

La télévision, elle, ne s'intéresse qu'à faire de l'audimat. Alors, elle s'abaisse aux instincts, à l' émotion directe. Elle escalade le mont de la crétinerie pour y retrouver le primitif : il faut du temps de cerveau disponible pour coca. Et ça ne peut aller qu'en s'empirant : l'humain s'habitue à tout, et si auparavant on s'offusquait de voir tant de violence dans les fictions, maintenant on trouve normal de jouer avec la vraie souffrance, celle d'humains non-comédiens touchés physiquement dans leur corps et leur âme, pour faire de la fiction avec leur vie réelle. Pour re-



trouver le niveau du spectaculaire, du sidérant, il faut aller toujours au-delà de l'habitude, c'est une escalade perpétuelle. Jusqu'où ?

Comme n'importe quelle drogue, on peut devenir accro à la télévision et avoir besoin de sa dose pour vivre normalement. Par jour, 3 heures, 5 heures, voire plus… Évidemment, plus les problèmes envahissent notre vie privée ou professionnelle, plus le besoin de fuir, de couper, de s'anesthésier est fort. C'est dans ces moments-là qu'on se laisse aller sur le canapé et c'est dans ces moments qu'on s'accroche encore plus au poste.

Manipulé tout le temps libre de sa journée, cerveau vidé puis finalement appauvri de ses compétences, de ses facultés réflexives, ne laissant place qu'au cerveau primitif, formaté selon un modèle digne d'une idiocratie dont la seule aptitude exceptionnelle serait la soif de consommation…

Coupons la télévision en toute urgence.

« TV lobotomie » de Michel Desmurget rassemble pêle-mêle d'études prouvant que la télévision est directement en cause de la baisse du niveau scolaire de la population : dès l'arrivée de la télévision, les résultats aux tests d'entrée des facs aux USA n'ont cessé de chuter, directement corrélés aux nombres de postes de télévision. Un test a pu être fait au Canada, entre des villes, qui, par leur placement, n'ont pas pu être équipées de la télévision durant un long moment. Les résultats scolaires des CM2 étaient bien plus brillants que ceux de leurs voisins télévisés. Il n'y a pas eu de différence significative quand la télévision a pu être installée, mais un an après, les résultats des CM2 ont chuté drastiquement : la télévision avait commencé son travail de sape.

Quelles que soient les sections que nous avons pu aborder dans ce chapitre, nous n'avons rien trouvé à garder de la télévision (excepté le recyclage des techniques à des domaines ou causes plus utiles ou en hacking social). Les programmes intéressants, les reportages qui valent la peine d'être regardés sont disponibles sur le Net. Les news aussi, le divertissement encore plus. Pire encore, on la soupçonne d'être responsable (sans pour autant que ce soit une volonté) du désengagement politique de la population, de son abrutissement, de son obsession de l'apparence, de sa consommation à outrance, de son aveuglement et de son extrémisme ou son racisme. Couper la télévision devait être le premier acte de résistance, de rébellion de tout un chacun, ne serait-ce que pour se réapproprier le monde avec ses propres yeux, son propre vécu, puis se construire sans subir le battage inconscient des normes véhiculées par le petit écran. Quel que soit son combat, son engagement, ses souhaits pour l'avenir, cela semble un pré requis à la liberté de penser, la télévision brouillant vos câblages internes quel que soit votre degré d'esprit critique devant elle.

Ce chapitre a beau être sombre, écœurant, énervant, notre conclusion s'avère extrêmement positive : le pouvoir de la télévision est énorme, mais il peut être réduit à néant avec une facilité déconcertante, d'une simple pression de bouton, et cela sans perte de quoi que ce soit dans sa vie, mieux encore avec des gains très appréciables.

Formatage au travail

Manipulation et formatage au travail ? Mais quel travail ?

Le sens du mot travail prend tellement de formes différentes qu'il nous faut d'abord clarifier ce point : le travail dont nous parlerons ici n'est pas le métier, la profession ou l'activité : c'est l'emploi et toutes les modalités modernes qu'on lui connaît, à savoir son cadre juridique et administratif (le contrat), le fait qu'il soit rémunéré par de l'argent, qu'il concerne une certaine activité qui n'est pas forcément un métier (l'emploi peut se réduire à empiler des cartons par exemple, ce qui n'est pas un métier) et que cette activité est généralement distinguée de la vie privée.

Comme notre thématique est celle de la manipulation et du formatage, nous ne parlerons pas de tous les emplois, uniquement de ceux qui posent problème en terme de formatage.

Nous fondons notre idéal de l'emploi sur une loi de réciprocité honnête : je te donne, tu me donnes en retour, chacune des parties s'échangeant de façon égale force de travail contre salaire, et cela dans le respect mutuel des deux parties. C'est un idéal très simple, loin d'une utopie paradisiaque, qui est suivi assez naturellement dans d'autres contextes, sans qu'il y ait besoin de forcer quiconque à ce respect : un ami vous aide à votre déménagement, vous l'aidez en retour pour le sien.

Cependant, dans notre société, la vraie réciprocité n'existe pas dans les entreprises : les dirigeants d'entreprise, font toujours une plue-value sur le travail fourni par leurs travailleurs : c'est l'exploitation, qui peut être plus ou moins intense et abusive.

Ce terme « exploitation » peut apparaître vieillot, digne des discours désuets d'extrême gauche luttant contre le patronat avec son armée d'ouvriers prête à tout pour être payée plus et donc être moins exploitée. Et c'est vrai, les choses ont changées, le management a évolué, il semble que l'exploitation d'antan ne soit plus celle d'aujourd'hui. Les salariés ont, semble-t-il, plus de droits, moins de souffrances. Le contremaître avait un bâton et donnait rarement de carottes, la direction était comme un père autoritaire, parfois tyran. Le patron a maintenant un sweat-shirt, le manager a des conseils et il coache « à la cool ». Le bâton n'a pas disparu, il s'est transformé en baguette magique et la carotte est devenue immatérielle, brillant de mille feux dans le ciel.

L'exploitation, c'est tirer à l'homme ses forces contre un bénéfice qui dépasse de loin ce qu'on lui cède en retour. Cette exploitation n'a jamais cessée, elle s'est perfectionnée et se fait grâce à la manipulation mentale qui est bien plus économique et bien plus efficace que la carotte et le bâton. À coup d'influence, de persuasion, de techniques d'engagement, on arrive à formater totalement l'individu, lui faire accepter n'importe quoi et qu'il soit satisfait d'être exploité jusqu'à l'épuisement total, tout cela sans aucune contrepartie matérielle tangible. Et si la situation devient problématique, le salarié s'en prendra à lui-même, à son entourage proche, à ses collègues, à ses clients ou ses premiers supérieurs, mais jamais au système de travail qui orchestre cette situation. Les techniques que nous verrons sont particulièrement similaires à celles des sectes et nous reviendrons sur toutes les techniques que nous avons pu voir auparavant, excepté qu'ici elles sont répétées quotidiennement, qu'il n'y a pas de bouton off, qu'il n'y a pas de « fin », mais toujours une continuité vers plus de formatage.

Nous ne parlerons donc pas ici des petites et moyennes entreprises : l'exploitation n'y est pas intense, donc la manipulation y est souvent absente et le respect de l'humain assez présent. Si le salarié y est heureux sans pour autant en faire une obsession, que sa vie privée, ses passions, sont préservées, que l'emploi n'a pas d'impact excessivement néfaste, il est probable que son entreprise ne rentre pas dans le cadre de ce dossier et c'est tant mieux. Mais cela dit, même des conditions apparemment normales de travail pourraient être sujettes à discussions et il est probable qu'on en parle.

Nous parlerons ici des grandes entreprises, dont les territoires sont nationaux, voire multinationaux, où l'exploitation est maximale, autant sur les clients que sur les salariés, nous parlerons d'entreprises où les vrais décisionnaires sont les actionnaires.

Cette exploitation ne se décrit pas seulement en terme d'argent pour le client et force de travail pour le salarié : elle est mentale. C'est une ponction du mental, une modification de celui-ci afin que le client se fidélise au point de tomber amoureux de son portable et que le salarié soit formaté en adepte prêt à sacrifier sa vie sur l'autel de son dieu-entreprise. La manipulation mentale est dans ce phénomène l'outil permettant de telles aberrations ; quant à la loi de réciprocité sous-tendant tous nos échanges, elle est pervertie et utilisée pour mieux potentialiser la manipulation mentale. Mais comment savoir si une entreprise rentre dans ces critères effrayants ? Nous nous attellerons à chercher tous les indicateurs permettant d'identifier ces dérives lors de ce dernier chapitre, mais, d'ores et déjà, on peut livrer quelque indices : la souffrance psychique des salariés, la destruction progressive de leur vie privée, leur engagement démesuré pour leur entreprise (sans contrepartie), l'obsession pour la « boîte », les cas de harcèlement, les suicides...

Comment parler d'un sujet aussi vaste ?

Il fut en effet extrêmement difficile d'établir ce présent plan tant les entreprises diffèrent par leurs méthodes et leur domaine d'activité, tant les comportements et relations sont variés et si difficiles à synthétiser sans prendre le risque d'être réducteur ou en porte-à-faux.

Nous avons donc décidé de nous baser sur la question de l'exploitation et de la soumission. Autrement dit, du profit et du pouvoir, les plus grandes motivations poussant à employer des stratégies manipulatoires de plus en plus profondes. Par un détail, un badge, la configuration d'un lieu, nous retrouvons l'expression de ces deux motivations et nous tenterons de déconstruire les codes qui y mènent : il s'agit là de mieux comprendre et trouver des solutions pour empêcher la souffrance, pour « hacker » les systèmes sociaux non pour le profit d'un, mais pour tous. Ce dernier point nous est cher : il ne sert à rien de modifier quoi que ce soit si ce n'est que pour son seul intérêt ; d'autant plus que cette soif personnelle de pouvoir est parfaitement intégrée à l'entreprise et exploitée également

On distingue également différents types de manipulation à l'œuvre :

- celles d'individus isolés : des manipulateurs autonomes qui le seraient dans d'autres contextes que celui de l'entreprise, parfois pervers narcissiques ou psychopathes.

- des manipulations institutionnelles, qui se retrouvent gravées dans les normes, les rôles attribués, les processus imposés et plus globalement dans le cadre de l'entreprise.

La manipulation mentale se retrouve également à tous les niveaux d'organigramme. Étant données les différences entre les entreprises, nous avons schématisé et simplifié les statuts afin de clarifier nos propos et qu'ils puissent être reconnaissables partout, dans tous les domaines d'activités :

- le subordonné : il est assujetti à la tâche ordonnée, il est l'exécuteur et celui qui est le plus aux prises avec la réalité du travail. Il n'a pas de responsabilité, mais il est souvent pris en coupable et on lui reproche son manque de vision, or c'est lui qui a la vision la plus réelle de la tâche. Selon les cas, il peut être celui qui est le moins manipulé et le moins manipulable étant donné que la réalité le « réveille » tout le temps. C'est l'individu essentiel de l'activité étant donné que tous les niveaux hiérarchiques pourraient disparaître sauf lui, car sans lui, pas de travail effectué. Les subordonnés ont parfois des responsabilités, des libertés, de l'autonomie. Parfois ils sont nommés « chefs », « cadres », « collaborateurs » or dans les faits ils sont subordonnés, ce sont eux qui font l'activité et ils ne dirigent personne ou ne font que transmettre des ordres.

- le manager : on aurait pu l'appeler à une autre époque le contremaître ou encore le cadre, le petit chef. Il doit faire suivre l'autorité du décideur et faire en sorte que les subordonnés accomplissent leurs tâches selon les décisions du haut. Selon les entreprises, il a plus ou moins d'autonomie, de responsabilité, de possibilités, mais quoi qu'il en soit il y a toujours deux choix à sa disposition. Deux choix qu'on retrouve chez le sujet des expériences de Milgram : se soumettre à l'autorité et faire appliquer son protocole, ses décisions ; ou ne pas se soumettre en aidant prioritairement le subordonné pour que l'activité se fasse dans les meilleures conditions possibles et contrevenir donc aux décisions. L'insoumission peut faire l'objet de négociations, être ouvertement mise aux yeux de la direction quitte à ce que le manager en subisse les conséquences ou être discrète avec la complicité des subordonnés. Une autre alternative à ce poste et celui de la double manipulation : le manager manipule aussi bien les subordonnés que la direction afin d'obtenir des avantages, d'avoir le contrôle de la situation à son profit envers et contre tous. Donc on a trois postures : l'une soumise aux cotés de la direction ; l'autre insoumise du côté de l'activité et des subordonnés ; la dernière ni soumise ni insoumise du coté de lui-même. La gestion des subordonnés, de la direction ou de l'activité n'étaient que des moyens parmi d'autres pour obtenir ce que l'on veut.

- le décideur : c'est parfois le grand directeur, parfois celui qui a fondé l'entreprise. Ce sont ceux qui prennent de vraies décisions qui vont impacter le vécu au travail, des décisions qui peuvent révolutionner la façon de travailler voire même l'activité, ce sont les actionnaires auxquels les directions sont soumises. Le décideur est aliéné culturellement, même s'il souhaite être encore aux prises avec la réalité, c'est impossible : le réel n'apparaîtra pas en sa présence,

les gens ne se comporteront pas de la même façon. Il peut être conscient ou non de cette aliénation très particulière. Parfois il n'aura cure du réel et imposera ses décisions sans chercher à comprendre, préférant s'en remettre aux chiffres ou son profit personnel. Certains veulent au contraire savoir, mais les niveaux intermédiaires et même les subordonnés bloquent la vraie information, pour bien paraître. D'autres encore seront totalement manipulés par les niveaux inférieurs ou d'autres facteurs qui feront d'eux des pantins croyant avoir la puissance, mais l'ayant perdu depuis longtemps. On pourrait le comparer à l'invisible expérimentateur de l'expérience de Milgram, celui qui a instauré le protocole, mais notre décideur ne peut pas s'incarner dans l'autorité présente : il n'est jamais aussi présent dans la réalité.

Ces trois rôles ont tous des biais de jugement, des « faiblesses », des lacunes particulières étant donné leur niveau d'action, leur position et leur condition humaine. L'entreprise ou les manipulateurs vont exploiter ces biais ; on retrouve cette mécanique de la manipulation à tous les niveaux hiérarchiques, dans les procédures et au tréfonds de la mécanique de l'entreprise. Les buts, quelle que soit la nature de la manipulation sont relativement simples : un profit plus élevé, le maintien, la défense ou l'augmentation de son pouvoir. Ces buts peuvent être institutionnalisés afin que tous y travaillent pour quelques-uns, ils peuvent être individuels pour que tous maintiennent les désirs de ces quelques individus. On dit souvent que pour chercher la vérité, déceler les manipulations il faut suivre les questions d'argent, mais nous verrons par la suite que la quête de pouvoir ou le maintien de celui-ci n'est pas à ignorer non plus.

Cette mécanique de la manipulation pour l'argent et le pouvoir tient bon et s'auto-alimente à cause de notre soumission naturelle : soit notre soumission est librement consentie, soit elle est refusée, mais ce refus l'est dans une quête de pouvoir. On dit non à la soumission pour être au-dessus des autres ou à l'abri d'eux, donc on saisit toutes les occasions d'avoir plus de pouvoir et on rentre par là même dans la mécanique de ce système. Les vrais insoumis qui disent « non » parce qu'ils ont la volonté de changer vraiment des questions qui insupportent leur morale ne le font non pas pour être au-dessus de la masse : ils sont généralement évincés en entreprise, mis en incapacité, voire détruits psychiquement par harcèlement, parce qu'ils ne rentrent pas dans la mécanique du système en place, d'une façon ou d'une autre.

Le cercle est vicieux, quel que soit le chemin que l'on prenne, on y reste et rien n'évolue. Nous essayerons donc de proposer des alternatives, des pistes de réflexion en chaque fin de section. Le problème est loin d'être évident, il est difficile à affronter et il demande un vrai héroïsme parfois, héroïsme qui s'affûte, se prépare, se travaille et demande des sacrifices.

Nous espérons vivement que ces fins de chapitre proposant des alternatives, des pistes pour résoudre les problèmes s'enrichissent de vos propres idées, de vos propres essais et expériences.

@TRAVAIL/SOUMISSION

L'homme a tendance à se soumettre face à l'autorité, même quand celle-ci lui ordonne de faire des actes à l'encontre de ses valeurs ou le mettant lui-même en danger : le harcèlement, la torture, le meurtre, la destruction de son audition (cf chapitre milgram). Cette obéissance est mal vécue, le sujet chez Milgram traverse d'énormes conflits mentaux qui a deux résultats : l'obéissance totale sans plus de questions, car le sujet s'est mis en état agentique (il a relégué sa responsabilité totale à l'autorité) ou la désobéissance, plus rare et plus difficile à mettre en œuvre pour le sujet, mais vraie victoire dans le protocole de Milgram.

Cette autorité peut être de différente nature : télévisuelle, scientifique, professionnelle... Mais le taux d'autorité le plus élevé de toutes les répliques du protocole de Milgram se retrouve en milieu professionnel, à l'hôpital, chez les infirmières : 92 % d'obéissance à un ordre qu'elles savaient meurtrier pour un patient. L'ordre était en plus donné par téléphone (en principe, plus l'autorité est éloignée physiquement, moins les sujets obéissent) par un médecin inconnu du service qui n'avait que pour justificatif d'autorité son titre auto-proclamé de « docteur ».

Nous avons commencé cet ouvrage par Milgram pour une bonne raison : si la thématique de la soumission est moins « éclatante » dans les autres chapitres, elle est dans le cadre du travail, le terreau fertile de toutes les dérives, avec sa sœur conceptuelle la « domination ». La manipulation mentale s'appuie sur la soumission et exploite la volonté de domination, parfaite pour justement soumettre toujours plus. Cette soumission manipulée pour ne pas paraître soumission a des conséquences aussi dramatiques que celle que Milgram imagine dans son protocole : en milieu professionnel, il y a torture, non pas par choc électrique, mais torture mentale et sociale. Le harcèlement est une campagne de destruction de l'individu, qui le tue parfois. Les suicides liés à l'emploi sont de plus en plus nombreux, ils sont, entre autres, la conséquence des manipulations mentales institutionnalisées, visant l'éjection d'employés ou leur exploitation (physique et mentale) au-delà de ce qu'un humain peut être en mesure d'endurer.

Au vu de l'expérience de Milgram, on pourrait se dire qu'un chef d'entreprise n'a pas grand-chose à faire pour se faire obéir, même sur des tâches éthiquement bancales : il suffit de marquer l'autorité, que ce soit par le lieu, les statuts des personnes, leur habillement. Il faut un décorum qui domine et que le salarié se sente inférieur à l'autorité. Mais même sans ce décor de théâtre, on le sait par expérience, par observation, les salariés font leur travail, obéissent avant même qu'on leur en donne l'ordre. Ils accomplissent leur contrat sans que l'autorité soit nécessairement présente, ils font le travail même s'il est très pénible et qu'ils n'en peuvent plus, ils répètent leurs gestes et actions même si l'activité n'a aucun intérêt intrinsèque et ils peuvent même réaliser sans broncher des tâches qui sont en désaccord avec leur façon d'envisager le monde. Beaucoup de petites entreprises l'ont compris et n'ont en conséquence aucun système de surveillance, aucun manager ou surveillant, juste des salariés au travail, autonomes et responsables à qui ils font confiance.



Or dans d'autres entreprises, c'est tout l'inverse : bien que les gens soient naturellement obéissants, il y a une myriade de managers, de petits chefs, de sous-chefs dont l'activité consiste à faire obéir, à surveiller, à réprimander ou à coacher. De nombreux symboles ou actes symboliques sont mis en place pour accroître la soumission et renforcer l'autorité et la domination.

La question qui se pose alors n'est pas la soumission, mais l'activité en elle-même : au début de l'expérience de Milgram, même si beaucoup de sujets sont mal à l'aise, ils obéissent tous au début. Quand Bob se met à crier et se plaindre, les désobéissants questionnent puis s'insurgent et enfin quittent le protocole. Il y a désobéissance quand le sujet est trop gêné, ne veut pas participer à cela, quand cela lui pose un trop gros problème. On accroît donc la soumission et la mesure de domination quand l'activité que l'on fait faire au salarié pose problème : cela peut aller des simples conditions matérielles (peu rémunéré, horaires déplaisants), à de vraies arnaques à la loi de réciprocité, voire à des conflits moraux aussi intenses que ceux du protocole de Milgram.

On en conclut donc que plus l'entreprise demande à faire des actes qui sont injustifiés, inutiles, nocifs, nuisibles ou simplement vides de sens, plus ces activités sont préjudiciables pour celui qui les effectue ou pour l'entourage humain, plus la loi de réciprocité est bafouée (un salaire minimum pour un travail extrêmement dangereux ; l'interdiction de prendre cinq minutes de pause après des heures et des heures d'un travail épuisant ; etc.) plus il faut donner du poids à l'autorité, l'entourer de mythes. Plus il y aura des problèmes avec le travail, plus son emballage symbolique, ses fictions, son autorité, sera rehaussée.

Une activité normale suivie dans une relation réciproque ne nécessite pas d'autorité : le subordonné fait son activité, parce qu'il sait qu'il y gagne à hauteur de ce qu'il perd (sa force), il n'y a pas de relation domination/soumission, mais un simple échange entre humains. Le subordonné ne s'y sent pas inférieur, car l'obéissance est justifiable : l'activité le nécessite tout comme le supérieur sait que le subordonné n'est pas inférieur, car l'activité dépend de lui.

Nous allons donc explorer quelques indicateurs permettant de déceler en un clin d'œil une entreprise arnaquant la loi de réciprocité, exploitant et accroissant la soumission, utilisant les subterfuges de la domination pour asservir, exploitant le désir de domination pour mieux soumettre. Et cela tient parfois à des détails complètement anodins auxquels personne ne prête attention...

@TRAVAIL/SOUMISSION/LIEUX

On a vu dans le chapitre sur Milgram que le lieu est déterminant dans la soumission des sujets : ils seront bien plus soumis dans une université prestigieuse que dans les immeubles d'une zone tertiaire.

Le lieu en lui même est synonyme d'autorité et de prestige et, en entreprise, il peut être plus ou moins impressionnant : la réputation de la marque, les a priori positifs ou négatifs, la

popularité ou les stéréotypes que l'entreprise porte, son domaine d'activité plus ou moins glorieux, ce qu'en rapportent les médias, les légendes urbaines à son sujet... Les murs portent la légende, les plafonds et sols les informations et les fictions, le logo à lui seul tire une pelote de représentations.

Les murs ne sont rien, c'est ce qu'on leur attribue qui est agissant, c'est ce qu'on imagine et ce qu'on croit savoir qui donnera la première note de la partition du salarié, allant de la déception à la surprise. Cette fiction d'entreprise, mélange de mythes, d'informations objectives et de formatage marketing nous en parlerons plus tard, étant donné que le prestige n'est pas une question seulement matérielle à proprement parler. Nous nous en tiendrons à l'objectif du lieu, c'est-à-dire ses caractéristiques physiques, ce que ses étroitesses et largesses permettent, ce que l'espace influence, ce qu'il bloque.

■ Le niveau zéro d'espace

> « En ménage, t'as pas de salle de pause : tu nettoies la salle de pause des autres. C'est logique, tu voyages de boîte en boîte, donc ton seul repère à toi, c'est le cagibi à serpillières. Parfois c'est un vieux stock, d'autres fois c'est un coin près des toilettes, entre le lavabo et la cuve à chiotte. Et c'est sale, ironique, non ? Tu n'existes pas, même quand t'as une blouse couleur lavande pétante, t'es un fantôme, tu dois pas être existant. Ton action sur le monde gêne les autres, mais tu dois le faire. Le repos c'est chez toi ou sur tes trajets. Quand tu es dans l'équipe d'une boîte et que, vu tes horaires, t'as le droit de te poser, bah tu bois ton café devant la machine dans le couloir. Tu te mêles pas aux autres employés, même si ton salaire provient de la même caisse. C'est comme deux mondes distincts. Personne ne le crie, mais tu sais que tu as pas le droit d'être mêlé à eux. Toi ta place, c'est quand tu speedes pour vider leurs corbeilles alors qu'ils sont en réunion. Mais là aussi tu gênes, mais t'es forcé de le faire à ce moment-là. Sans doute pour avoir un œil sur toi, surveiller que tu trimes bien. Je crois que leur rêve ça serait que le boulot soit fait à coup sûr comme dans leur rêve les plus maniaques (on m'a déjà reproché de pas avoir remis une corbeille à un centimètre de son endroit initial) sans que tu existes toi et ton putain d'aspirateur. »[71]

Le local à ménage, c'est le niveau zéro accordé au subordonné dans le lieu de l'entreprise : il n'a aucune « place » , aucun espace à lui. Son seul endroit n'est pas le sien, c'est celui du matériel et les endroits pour les salariés ne sont pas pour lui, ils sont une partie du travail à effectuer. Symboliquement, c'est donc lui accorder la même « importance » que ces outils, c'est lui retirer une forme d'humanité commune avec les autres salariés de l'entreprise, c'est le distancier, l'ex-

71 Témoignage récolté IRL

clure des relations sociales.

Il ne s'agit pas d'accroître volontairement la soumission, mais d'un phénomène d'infériorisation : on dénie l'existence de l'agent d'entretien au sein de l'entreprise, qui n'existe pas au même titre que les autres salariés. Il n'est pas question de déconsidération, mais de refus d'existence au sein de l'entreprise, même si l'agent d'entretien en connaît souvent mieux que quiconque ses moindres recoins. C'est évidemment profondément blessant, d'autant plus s'il fait partie de l'entreprise.

L'effet de cette infériorisation est que les autres salariés de l'entreprise, si bas de l'échelle soient-ils, sont rehaussés : ils sont servis par autrui, l'entreprise paye un service pour qu'ils évitent de se salir les mains, c'est donc qu'ils sont mieux considérés, qu'ils ont plus d'importance que les agents d'entretien. L'infériorité des uns fait la supériorité des autres.

> « Quand tu bosses en restauration, généralement tu nettoies ton poste, ton lieu de travail après le service. Tout le monde s'y met (pas les directeurs, faut pas rêver! -rires-), parfois on a même hâte d'y arriver parce que le service a été pénible et que le ménage, ça défoule et c'est signe de fin de boulot. Pourquoi les « bureautiers» ne nettoieraient pas leur bureau à la fin ? Ça leur ferait des économies de salle de fitness. Pourquoi le directeur ne se taperait pas la serpillière de temps en temps ? Ça ferait des économies à tout le monde et ça ferait perdre de la graisse à certains. La seule raison de faire des postes dédiés aux sales tâches uniquement, c'est une question d'orgueil, de vouloir être supérieur. En fait ça ne sert pas l'entreprise, ça sert les égos» *[témoignage recueilli IRL]*

Cependant on note différents rapports à ce niveau zéro d'espace

> « Ce dernier [l'espace] les influence [les comportements] et les encadre, formate les individus. Mais le rapport singulier que chacun entretient avec ce qui l'entoure, les ruses et les arrangements déployés, apporte quelques nuances. En effet, tout dépend de l'interprétation que l'individu fait de son environnement. [...] Chaque lieu génère des codes qu'on peut s'approprier ou au contraire transgresser. » [72]

Dans ce niveau d'infériorité absolue, infériorité générée par bon nombre de symboles « abaissants » il y a paradoxalement une grande liberté :

> « Quand je bossais avec les salariés de l'entreprise, c'était plus ou moins chiant selon les têtes, les situations. Mais la plupart des boîtes — ceux qui n'étaient pas trop idiots et pas trop parano — nous faisaient venir à la fin de la journée ou avant qu'elle commence. Le ménage c'est toujours chiant, mais y

72 Elisabeth Pelegrin-Genel, *Des souris dans un labyrinthe*, Les empêcheurs de penser en rond, La Découverte, 2010.

a une sorte de jubilation à occuper tout un lieu vide qui provisoirement, n'appartient qu'à vous. C'est grisant quand on est un peu rêveur, qu'on a gardé son âme de gosse. Tu es comme un fantôme : tu n'as pas beaucoup de pouvoir, mais tu vois tout, tu devines tout des vies, des événements qu'on traversé le lieu, tu devines les sensations du patron sur le siège de son bureau... Et évidemment tu peux en jouer... » *[témoignage recueilli IRL]*

Et les salariés de l'entreprise peuvent aussi agir sur ces questions d'infériorisation, en les supprimant totalement :

« Je travaillais le matin, jusqu'à l'ouverture de l'entreprise. J'étais embauchée par le biais d'une société de service, mais certains salariés étaient super accueillants avec nous : non seulement ils nous parlaient normalement, mais ils nous accordaient beaucoup de droits. On pouvait rester dans le lieu, profiter des équipements comme les clients, prendre le petit déjeuner. Certains y restaient toute la matinée parfois. Là, ça valait le coup de trimer quelques heures, au vu des avantages et de la considération. Mais ils n'étaient pas tous accueillants comme ça, ça dépendait vraiment des gens. Soit on était traité en égal, reconnu et « soigné» comme la clientèle, soit on nous faisait comprendre qu'on était de grosses bouses »*[témoignage recueilli IRL]*

■ SALLE DE PAUSE

« **Local de restauration**

Si au moins 25 salariés souhaitent prendre leur repas sur les lieux de travail, l'employeur doit leur mettre à disposition un local de restauration.

Celui-ci doit être doté des éléments suivants :

un moyen de conservation ou de réfrigération des aliments et des boissons,

une installation permettant de réchauffer les plats,

un robinet d'eau potable (fraîche et chaude) pour 10 personnes.

Ce local doit être pourvu de sièges et de tables en nombre suffisant.

Emplacement permettant de se restaurer

Si moins de 25 salariés souhaitent prendre leur repas sur les lieux de travail, l'employeur doit prévoir un emplacement permettant de se restaurer.

L'employeur n'y est pas tenu de mettre à disposition des salariés les mêmes éléments que pour un local de restauration. Il doit cependant permettre à chaque salarié de s'y restaurer dans de bonnes conditions d'hygiène et de sécurité.

Par dérogation obtenue après accord de l'inspecteur du travail, cet emplacement peut être aménagé dans les locaux affectés au travail si l'activité de ces locaux ne comporte pas l'emploi de substances ou de préparations dangereuses. »[73]

73 http://vosdroits.service-public.fr/particuliers/F1731.xhtml

La salle ou le local de pause est assez révélateur de la considération donnée au salarié : plus elle est exiguë, mal équipée, sans soins, et cela malgré les bénéfices de l'entreprise, plus on peut en conclure la négligence des décideurs, le peu de considération pour leurs salariés ou la pensée erronée qu'une salle de pause confortable sera nuisible au travail. Cela peut traduire aussi d'une volonté de faire des économies sur des « bouts de chandelles ».

La salle de pause a souvent des normes implicites : elle est frappée d'inaccessibilité hors des temps de pause définis, sauf cas d'urgence, tout comme les vestiaires, les toilettes et tous les autres lieux de non-travail. Personne ne le dit explicitement, mais le salarié a presque automatiquement cette connaissance et n'ose pas rendre explicite le fait que ces lieux soient interdits ou non.

> « On était 4 ou 5 intérimaires à bosser dans une usine pour quelques mois. On bossait 8 à 9 heures par jour, parfois 6 jours sur 7, avec une pause d'une demi-heure dans la journée, au bout de 6 heures de travail. On est fixé à nos postes dans le froid à -10 degrés, avec une odeur épouvantable de saumon, dans le bruit des machines, sans musique, sans pouvoir parler entre nous, évidemment en faisant des tâches extrêmement répétitives. On avait une énorme horloge devant nous qui n'avançait pas. C'était l'enfer. Au bout de quelques jours, on avait l'impression de devenir dingues en plus d'avoir le corps tout crispé par le manque de mouvements et le froid. Comme on n'en pouvait plus, on avait tous décidé d'avoir des vessies extrêmement petites : toutes les deux heures, on demandait à aller aux toilettes, juste pour pouvoir marcher un peu, souffler, se passer les mains sous l'eau chaude, et finalement manger le mars qu'on avait planqué dans sa chaussette, à l'abri des regards, dans les toilettes. L'autre technique, c'était de se péter un gant : comme ça on partait à l'autre bout de la pièce en chercher d'autre. Ouais, ça faisait assez pitié comme techniques de « rébellion» , c'était plutôt des techniques désespérées pour ne pas se mettre à hurler ou se rouler par terre de folie.
>
> Et puis quelques semaines avant la fin de la mission, on a appris par les anciens qu'on avait le droit à une pause supplémentaire... On avait fait des mois sans savoir ça, sans que personne ne nous autorise à boire un café ! »*[témoignage recueilli IRL]*

C'est un exemple typique de l'exploitation de la soumission naturelle : on n'explique pas tout des droits des salariés, on profite de sa méconnaissance des règles du lieu afin que le salarié reste bloqué dans un monde limité par son manque d'information.

■ Toilettes

Mais cette exploitation de la soumission n'est pas forcément une volonté de l'entreprise :

> « Je m'occupais d'une petite nouvelle, toute jeune. Je devais la former à un point de vente et les conditions étaient idéales. Du coup j'arrêtais pas de lui expliquer plein de choses et on discutait de choses et d'autres. Mais elle était toute rigide, pas à son aise, alors j'essayais de la rassurer sur les tâches. Je me disais qu'un premier boulot à son jeune âge, ça devait l'impressionner, peut être que je lui avais donné trop d'infos à la fois, bref je cherchais à ce qu'elle soit plus détendue. Et puis un moment, elle part vers la porte, toute pressée et me demande d'aller aux toilettes parce qu'elle tient plus.
>
> C'était donc ça, le problème ! En fait, j'avais même pas pensé à la prévenir qu'elle pouvait aller aux toilettes quand ça lui chantait, parce que ça me semblait tellement logique qu'elle y aille selon son bon vouloir ! Du coup, je fais gaffe à bien rappeler les droits aux nouveaux, je suis même obligée de les forcer à prendre des pauses, sinon ils en prendraient pas ! »*[témoignage recueilli IRL]*

Même dans des cadres très « libres » , l'employé peut mettre en jeu et imaginer en vigueur une soumission à l'autorité très stricte, une autorité si rigide qu'elle mettrait les besoins élémentaires du corps sous ses ordres et permissions. Pourquoi une telle soumission ? sans doute parce qu'elle existe ailleurs :

Dans les centres d'appels, dans les supermarchés, dans les restaurants rapides, à l'usine, il faut demander la permission d'aller aux toilettes. L'activité est conçue de telle sorte que le subordonné ne puisse pas s'en extirper à loisir, il doit demander à être remplacé ou faire stopper temporairement le système qui le lie à l'activité. Dans les restaurants rapides, le poste peut être « abandonné » temporairement, mais certains managers/directeurs refusent l'accès aux toilettes ou au lavabo pour se laver les mains lors des rushs, pour maintenir une très haute productivité et par méfiance envers le salarié.

Frapper d'interdit les toilettes, en faire un saint Graal accessible uniquement en tant que récompense est une façon de dominer totalement le subordonné, d'avoir une main mise humiliante sur lui (le fait de devoir demander à aller aux toilettes est très infantilisant et le refus humiliant). Laisser les salariés aller aux toilettes, c'est perdre en productivité alors certains employeurs osent prendre des mesures radicales :

> « L'affaire a fait la une des médias honduriens cette semaine : Kyungshin-Lear, une joint venture américano-coréenne installée au Honduras, oblige ses salariés à porter des couches pendant leur service. Motif : la pause-pipi nuirait à leur productivité. Ce fabricant de pièces pour automobiles exporte sa production aux États-Unis, où le scandale a été repris par la presse. [...] María Galea-

> no, licenciée en avril après 7 ans à Kyungshin-Lear, a confirmé les accusations de Daniel Durón. Porter des couches était « embarrassant» , se souvient-elle, mais nécessaire faute de « permission d'aller aux toilettes». D'autres allégations sont également stupéfiantes. Selon certains employés, des caméras auraient été placées dans les toilettes. Les femmes enceintes seraient contraintes de rester debout pendant des heures. »[74]

Ici, nous sommes au-delà du cadre de la soumission/domination : humilier le salarié à ce point, lui retirer toute dignité, c'est le déshumaniser totalement, donc le rendre esclave.

■ Matériel au subordonné

> « Le matos c'était, selon le grand grand directeur comme de beaux jouets qu'on nous offrait et que, comme des gosses, on les pétait aussitôt qu'on les avait eus. Il suspectait aussi qu'on les vole, mais sincèrement, une timeuse [étiqueteuse]... Y avait mieux à voler tout de même ! Enfin du coup, on faisait sans le matériel convenable et par exemple y avait des équipiers qui avaient tout un horaire où il devait écrire à la main des dizaines d'étiquettes de DLC. Je pourrais pas faire le calcul, mais je pense que multiplier en temps une activité revenait au final vachement plus cher que d'acheter cette satanée timeuse. On se faisait aussi engueuler parce qu'on respectait pas les normes or on n'avait pas le matériel pour les respecter... » *[témoignage recueilli IRL]*

On a ici un exemple de relation soumission/domination où seul le pouvoir est en jeu : l'entreprise perd de l'argent à laisser les subordonnés faire sans le matériel, pourtant elle persiste dans cette décision, ce qui lui permet d'asseoir une certaine forme de pouvoir punitif, une forme de pouvoir qui rehausse son égo, mais certainement pas les comptes de l'entreprise.

L'absence de matériel adéquat ou la présence de matériel défectueux peut signifier deux choses :

— l'entreprise fait des économies de bouts de chandelle,

— l'entreprise n'a pas conscience que ces problèmes matériels induisent des problèmes qui impactent sur la productivité. Cela peut être dû à une rétention d'information par les niveaux intermédiaires.

— l'entreprise fait du chantage au matériel pour asseoir son pouvoir, sa domination : elle transforme les nécessités matérielles en avantages, en privilèges.

74 http://www.lepoint.fr/monde/honduras-des-employes-contraints-de-porter-des-couches-18-08-2013-1715046_24.php

Mais le jeu du matériel peut être plus vicieux, plus sadique encore :

> À France Télécom orange, durant la fameuse « réorganisation » , une seule clef 3G avait été mise à disposition pour toute une équipe d'ingénieurs : celle-ci a été confiée à un manager lui-même nommé de façon relativement arbitraire. Chacun des membres de l'équipe devait demander l'autorisation d'utiliser la clef à ce manager. La clef 3G fut transformée en privilège nécessitant la soumission au manager et, pour le manager, un moyen de favoriser certains et d'en écraser d'autres et donc de diviser pour mieux régner.[75]

Cet exemple du pouvoir qu'on peut loger dans le matériel est frappant, comment l'environnement matériel peut être organisé pour accroître la soumission en créant des autorités factices qui n'ont pas lieu d'être.

Cette clef 3G aura très bien pu être laissée à la charge de l'équipe qui se serait organisée elle-même, ou la direction aurait pu en fournir plus... Mais là n'était pas le but. Il s'agissait à l'époque de faire passer les gens « par la porte ou par la fenêtre » [76] et tous les moyens étaient bons pour semer la zizanie, détruire les solidarités et faire craquer un maximum de non-licenciables.

■ Open-space

Les dirigeants, les décideurs ont toujours un bureau attitré, toujours mieux équipé et plus spacieux que les espaces attribués aux salariés. Leurs bureaux sont hermétiques, fermés, peu accessibles. Et quelles que soient les révolutions techniques, les évolutions de la société, rien n'a changé pour eux. Leur intimité est préservée, ils ont des conditions idéales de travail en solo, leur activité est cachée aux autres, leur lieu d'activité domine l'espace par sa taille et par les symboles, les privilèges, les avantages qu'ils portent. Ils sont sans l'ombre d'un doute supérieur, et leur espace le crie, impossible de ne pas entendre cette domination, qu'on soit aveugle ou sourd.

Les économies de matériel, les restrictions budgétaires, les changements d'organisation, les remaniements en tout genre ne changent pas leur situation, contrairement aux subordonnés.

Au fil des ans, les subordonnés de bureau voient leur espace se réduire, leurs murs disparaître, leur confort devenir moindre et c'est finalement leur territoire qui disparaît. Dans certaines entreprises privées et publiques, les possessions du salarié — essentielles à son activité — sont mobiles, stockées sur des casiers à roulettes. Le bureau attitré a tout simplement disparu au profit du bureau emprunté :

75 Vincent Talaouit avec Bernard Nicolas, *Ils ont failli me tuer*, Flammarion, 2010.
76 propos de Didier Lombard, à l'époque PDG de France Télécom

> « [Pôle emploi] Nous n'avons pas de bureau fixe, nous changeons de bureau chaque demi-journée, jamais deux fois dans le même bureau, pratique hein pour s'organiser, pour avoir sous le coude un dossier important, et comment s'étonner des pertes de documents… »[77]

> « La plupart du temps, je suis chez les clients, mais quand je passe au bureau, je dois le planifier à l'avance. Sur l'intranet, je dois réserver le plus tôt possible un créneau horaire pour une planche en staff room, c'est-à-dire un bureau en open space, ou un isoloir si je veux être au calme (ce que je n'obtiens que rarement, car ils sont monopolisés par les associés et les réunions). Personne n'a de bureau attitré. [...]
>
> Le soir, en partant, nous avons l'obligation du clean desk, même si la borne nous a alloué l'espace pour une période de plusieurs jours : rien ne reste sur le bureau, quelqu'un d'autre peut s'y installer en notre absence. De toute façon, la politique est au zéro papier, nous n'avons ni bibliothèque, ni archives documentaires : on imprime le matin, et on jette le soir.
>
> En fait, tout est fait pour que le salarié, entre deux missions, reste chez lui. Ce qu'il fait, se réservant un espace au travail à la maison. La surface des locaux de l'entreprise peut ainsi être encore réduite, et des économies réalisées. » [78]

Quant à l'open-space, il est justifié par le fait de faire des économies et de faciliter la collaboration. S'il fait effectivement faire des économies, on a un doute quant à sa capacité à faciliter la collaboration. Depuis quand les murs empêchent la communication avec autrui ?

> Chargée de communication, Marion travaille en open-space depuis un mois à peine : « C'est l'enfer ! Même avec des boules quies, il est vraiment difficile de se concentrer. On est obligé de supporter les coups de fil, les discussions, les rires des autres... Et toutes les deux minutes, quelqu'un vient te déranger. Parfois, je n'arrive plus à travailler tellement il y a de bruit. »[79]

L'open-space nuit au travail nécessitant un minimum d'effort mental : les bruits, l'ambiance sonore et quand le silence arrive à être maintenu, le moindre effleurement de page résonne là aussi comme une nuisance. La proximité est source d'interruption permanente (directe ou indirecte par les bruits), ce qui est un véritable poison pour le travail intellectuel, pour la concentration.

On ne peut pas justifier la légitimité de l'open-space par le besoin d'efficacité de l'entreprise : on travaille mieux isolé, au calme, dans un bureau de décideur.

77 http://rue89.nouvelobs.com/2014/03/09/conseillere-pole-emploi-reve-passer-lapres-midi-250506

78 http://voila-le-travail.fr/%C2%AB-j%E2%80%99ai-une-planche-en-staff-room-et-l%E2%80%99obligation-du-clean-desk-%C2%BB/

79 http://www.psychologies.com/Travail/Souffrance-au-travail/Stress-au-travail/Articles-et-Dossiers/SOS-open-space/4Bruit-et-Big-brother

La grande raison d'être de cette organisation, inavouable, est la surveillance :

> « Sur le papier, l'open-space est un aménagement du lieu de travail où chacun possède son bureau personnel dans un espace où tout le monde travaille en commun. L'idée est avant tout d'améliorer la communication, d'allier les avantages du travail solitaire avec les avantages du travail collectif. Mais ne soyons pas dupe, l'open-space garantit une maîtrise et un contrôle total du travail des employés. Voilà ce qu'est la surveillance horizontale : tout le monde surveille, tout le monde est surveillé. Tous les employés sont alors en concurrence, avec l'impossibilité de se créer une sphère d'intimité. Tout est bon pour écraser le mouton noir, celui qui dans l'open-space ne joue pas le jeu. Nul besoin de caméras, le système de l'open-space est autonome. Ajoutez en plus de cela un directeur qui dans son bureau de verre voit tout, et surtout affirme sa présence perpétuelle, et vous avez là un système parfait. Aucun épanouissement possible, aucune erreur acceptée, ce type d'aménagement motive les ambitieux et détruisent tous les autres (stress, dépression, et dans les cas extrêmes suicide).
>
> L'open-space est au travail au bureau ce que l'usine à la chaîne est à la production. » [80]

> « Souvent ce qui va se passer, c'est que les stagiaires vont être en bordure de couloir et on va voir leurs écrans. Et les plus seniors vont être plus près de la fenêtre où on voit pas leurs écrans ; et le mieux c'est d'être dos au mur près de la fenêtre parce que là on n'a personne qui peut arriver derrière nous et on est protégé du regard de l'autre. Et ça c'est très important, y a une hiérarchie géographique de l'espace de travail. » [81]

Mais l'humain en open-space résiste : par chance, le salarié noue naturellement des relations avec les collègues proches de lui, ce qui a la capacité magique de faire s'effondrer tout ce système de surveillance, d'accroître la solidarité et donc de ne pas être dans la méfiance de l'autre. Le cadre/salarié réussit donc à se libérer de cette prison faussement ouverte par l'amitié. Qu'à cela ne tienne, les organisations savent comment rétablir le système de surveillance créé par l'espace de l'open-space : ils restructurent l'espace, le déménagent, le réaménagent. C'est le même principe qu'emploient certains professeurs avec une salle de classe : il s'agit là de couper les cercles d'amis, les séparer pour retrouver le contrôle par l'absence d'amitié, la méfiance de l'inconnu. Hormis qu'il ne s'agit pas ici d'enfants turbulents qui empêchent la classe d'avancer, mais simplement de bons collègues qui s'entraident au lieu de se déchirer.

Une telle organisation sert donc la domination, certainement pas l'efficacité, le profit. Elle

80 http://voxlemag.wordpress.com/numero-3-lultrasurveillance-automatisee/la-surveillance-banalisee/lemploye-de-verre/

81 extrait de l'émission spécimen sur le pouvoir, Alexandre Des Isnards, auteur de « l' open space m'a tuer»

sert à rendre plus dominants les dominants, elle pousse les dominés à être plus soumis. Cependant, comme tout est basé sur la surveillance, alors le subordonné met la priorité à se donner une bonne apparence : c'est l'effet « loft story » , on joue le rôle du salarié très actif, zélé, mais il s'agit là parfois que de fard et cela vire au ridicule et à l'inutile pour tout le monde :

> Dans le livre « l'open space m'a tuer » de Alexandre Des Isnards et Thomas Zuber, on raconte cette fameuse habitude qui consiste à souhaiter bon après-midi à celui qui ose partir à 18 heures : ceux qui finissent le travail à des horaires raisonnables sont moqués. Alors les salariés font semblant de travailler jusqu'a tardivement (mais traînent sur Facebook, font les boutiques sur le web...), le signal étant le départ du manager.

Quand on favorise la surveillance, on génère du présentéisme parfaitement inutile, on favorise l'émergence d'acteurs, de joueurs de rôle et le travail passe au second plan, l'important étant avant tout de jouer le spectacle attendu par les surveillants.

■ Les espaces de rêve

Prenons l'exemple de Google qui a tout de l'apparence de l'entreprise-paradis :

> « Mais la vraie originalité du lieu [siège de Google à Paris] réside dans la kyrielle de salles vouées au bien-être des Googlers. Chaque étage est équipé d'une mini-cuisine, où ils peuvent se servir en canettes, fruits ou confiseries : tout y est gratuit, comme à la cantine, ouverte dès 8 h 30 pour le petit déjeuner. Certaines de ces cuisines font office de salles de jeux, où l'on voit des salariés s'affronter au baby-foot ou sur un jeu vidéo de football. Pour les (vrais) sportifs, une salle de fitness ouvre ses portes de 7 heures à 21 heures, en présence d'un coach. Un coup de barre ? Direction la salle de relaxation, où des lits accueillent les employés sous le coup du décalage horaire, ou la salle de massages, gratuits. Autre endroit où évacuer la tension, la salle de musique, équipée de guitares, d'un piano, d'une batterie électrique et d'un ampli. « J'y vais quand je surchauffe » confie Benjamin Quesnel, assistant chef de produit et pianiste à ses heures perdues. À ces services gratuits s'ajoutent les prestations traditionnelles de conciergerie, payantes : cordonnerie, pressing, coiffeur….» [82]

La stratégie est intelligente « la main qui donne est toujours plus haute que celle qui reçoit » : en donnant beaucoup aux salariés, ceux-ci donneront beaucoup de leurs efforts, de leur temps, ils seront bien plus engagés, plus productifs. Un tel environnement favorise la créativité et

82 http://www.leparisien.fr/magazine/grand-angle/economie-la-vie-chez-google-28-06-2013-2936749.php

l'innovation. Ils n'auront plus la hâte au ventre de rentrer chez eux pour se défouler, pouvant le faire sur place ; ils ne se dépêcheront pas d'en finir quand ils sont fatigués, puisqu'ils peuvent se reposer sur place ; ils ne couperont pas prématurément leur journée pour des questions de pressing, puisque c'est à disposition. .. Cette stratégie (ainsi que la réputation de Google) attire également tous les plus grands talents, à un point tel que les meilleurs étudiants d'universités prestigieuses se voient sous-employés, travaillant à la modération sur YouTube.

Il n'est plus question ici de domination et de soumission « à l'ancienne » , la soumission ne se fait plus par le bâton, mais par la baguette magique. Ce genre de lieu témoigne d'une volonté d'engager le salarié. Le risque est de devenir workalcoholic, de laisser en friche sa sphère privée et, à la longue, de perdre tout esprit critique vis-à-vis de son entreprise.

Dans ce genre d'entreprise, le défi est bien différent : il ne s'agit plus de déceler la soumission, la domination, de se libérer de la servitude ; il s'agit de garder les yeux ouverts sur les influences, de mettre une limite au travail, de conserver son identité et résister à toutes les stratégies d'engagement qui peuvent être bien plus élaborées que le « simple » décor de l'entreprise.

▸ *En résumé* :

— L'espace porte en lui des codes : les connaître permet de les transgresser, d'en jouer et de connaître les volontés de celui qui a commandé cet espace. À partir de là, on peut développer des stratégies efficaces de hack social, mais ces stratégies sont impossibles à généraliser tant les lieux et leurs usages quotidiens peuvent différer.

— L'espace accordé ou non au salarié permet de prendre la mesure de sa considération : cependant on peut casser ces normes en faisant exister le salarié bridé au même titre que les autres. Il s'agit là de casser les ghettos professionnels en montrant l'exemple, en favorisant la mixité sociale. Cette initiative sera mieux perçue et appréciée si elle est prise par les subordonnés eux-mêmes entre eux.

— Dans des zones où la surveillance est prégnante et horizontale (un environnement où chacun se surveille l'un l'autre), la solidarité est la seule façon de s'en sortir.

— Les lieux de rêve, s'ils sont fort agréables, ne devraient pas faire oublier la réalité : nous sommes bien ici au travail et ces lieux ne sont pas un cadeau dont on doit être redevable (cf loi de réciprocité). Ils sont conçus pour améliorer la productivité. Il faut maintenir un lien traditionnel à l'entreprise, c'est-à-dire réussir à s'y couper pour se reposer vraiment, garder une distance entre vie privée et vie publique. Le problème est ici un phénomène d'engagement qui peut formater selon les autres stratégies de l'entreprise.

■ Donc... Stratégies d'expérimentations discrètes

On peut difficilement briser les murs ou en ajouter, cependant on peut s'approprier l'espace et transformer les « obstacles » en alliés.

— de l'avantage d'être nouveau

Intuitivement, le nouveau salarié imitera les autres dans leurs déplacements et habitudes, n'osera pas investir des chemins et lieux qu'il ne connaît pas. Il sera conformiste, de peur de mal faire, de peur de soulever indignations et interrogations remettant en cause sa légitimité. Or c'est pourtant le moment où jamais d'expérimenter, d'être anticonformiste, d'avoir des déplacements ou habitudes incongrues : on excusera au nouveau ces manières, qu'on justifiera par la méconnaissance des us et coutumes du lieu de travail.

Dans l'idéal, il faut repérer l'utilisation « conforme » de l'espace le plus rapidement possible (afin de paraître, quand il le faut, « conforme ») et profiter de son statut d'inexpérimenté pour se perdre volontairement, tester des usages inédits de l'espace/du mobilier et trouver des zones d'ombres, c'est-à-dire des zones de non-surveillance, des zones libres, des zones sans regard. Attention, ce territoire de l'ombre peut être public, peuplé, mais n'attirant pas l'attention ou faisant penser à autrui que la personne est en plein travail.

Le nouveau salarié a tout intérêt à repérer les personnes soumises à l'autorité et les insoumis : leurs déplacements, habitudes seront fort intéressants, riches d'enseignements ; ce n'est pas tant ce qu'ils ont à dire sur le travail qui fait la richesse de leurs connaissances, mais plutôt leurs actions et tout ce dont ils ne parlent pas.

L'objectif n'est pas forcément de trouver des échappatoires dans l'espace pour ne pas travailler, mais plutôt d'ouvrir son esprit à tous les usages possibles de l'espace et connaître ses limites sociales. Il s'agit là de casser les limites fictionnelles liées à notre soumission ou celle des collègues : on pense qu'on ne peut pas rester là, qu'on ne peut pas changer telle disposition par intuition, parce que personne ne le fait. Or c'est peut-être faux, et le statut du nouveau, qui permet d'être un peu bizarre sans conséquence, permet de tester ces préjugés liés aux interdits de l'espace.

Évidemment, il nous est impossible de donner des techniques précises, car aucune entreprise ne se ressemble, cependant voici quelques idées pour nouveaux souhaitant tester l'espace :

— Se perdre en rentrant de la pause, des toilettes ou après toute activité ayant éloigné du lieu de travail. Cela permet de faire une visite des lieux, voir où notre présence attire l'œil suspect, où notre présence ne semble pas étrange ; s'avouer perdu au premier venu permet également de faire des connaissances qu'on n'aurait pas faites autrement et cela de manière assez sympathique.

— Se tromper de service quand on a quelque chose à chercher ou à demander. Là encore cela permet de voir des lieux qu'on n'aurait pas vus autrement et rencontrer des personnes que l'on n'est pas sensé connaître.

— Ne pas savoir imiter autrui et faire « comme avant » ou comme « on pensait qu'il fallait faire » : cela va d'une disposition du matériel/du bureau différente des autres à des habitudes singulières, comme prendre sa pause dans un endroit où aucun collègue ne va par exemple. Il s'agit de tester les réactions face à ces incongruités et tester les normes implicites, voir si on vous le reprochera, si on vous conseillera de faire autrement ou encore s'il n'y a qu'une réaction amusée.

— Prendre des initiatives incongrues, c'est-à-dire se retrouver dans les lieux inopportuns à des moments inédits

Attention ce travail de recherche, de test des normes implicites d'un lieu doit être discret et subtil, alterné avec une attitude de conformisme. L'idée est d'être subtilement pris pour un tête-en-l'air, un peu étrange parfois, mais sans qu'on soit directement étiqueté « insoumis ». Jouer l'excentrique peut avoir du bon, tant pour les autres que pour soi, cependant cela peut parfois être très mal perçu. C'est donc un jeu qui se fait à pas de velours, dans la finesse, à petites étapes anticonformistes certes très peu épiques, mais plus efficace à long terme quand, ancien, on commence à envisager de changer totalement les normes implicites.

— en open-space.

L'open-space est particulier en tant qu'espace, car il n'est que transparence pour les subordonnés. Et là, avant de parler d'insoumission, il s'agit de trouver un moyen de pouvoir travailler, ce qui comme on l'a vu, relève du défi tant les conditions imposées sont contraires aux conditions idéales pour travailler.

Généralement les employés vont naturellement tenter de se faire une bulle afin de pouvoir se concentrer : ils vont utiliser des bouchons d'oreille, écouter au casque de la musique, ils vont se faire des murs avec des plantes, des piles de documents/livres/magazines/casiers de rangement, certains installeront des rétroviseurs de bureaux, des filtres particuliers sur leurs écrans (pour empêcher d'en voir le contenu), d'autres accrocheront des panneaux « ne pas déranger » , etc.

Toutes ces stratégies sont parfaitement légitimes et ne devraient pas être empêchées ou jugées négativement. Certes, travailler en collaboration peut être utile, mais il est strictement impossible de réfléchir et d'avancer un travail un tant soit peu intellectuel si on est soumis au bruit humain continuellement, qu'on est interrompu tout le temps, qu'on sent les regards ou qu'on voit dans son champ de vision des dizaines d'allers-retours.

Cependant cela ne résout rien à la situation : cela permet un temps de pouvoir travailler un peu, d'avoir quelques minutes un peu de paix ou de se sentir moins épié.

L'autre idée est de vraiment collaborer, pas en cherchant tout le temps l'avis du collègue ou d'échanger ses idées au sujet du travail, mais en se soudant contre la transparence imposée, contre les nuisances. Il s'agit de passer des accords réciproques avec ses collègues, se prévenir mutuellement des regards indiscrets, en se couvrant, en organisant ensemble sa bulle, en s'échangeant des services liés au non-travail (se couvrir mutuellement quand il est l'heure de faire ses achats sur le net par exemple). Tout le monde veut pouvoir avoir l'esprit tranquille,

ne pas être sous pression, cible de délation. Il est donc possible de s'accorder via des échanges réciproques si on se rappelle bien que l'ennemi n'est pas le collègue, mais la disposition de l'espace incitant à la surveillance. Ainsi la menace du champ de vision de l'autre peut devenir un champ de vision allié qui nous couvre.

En open-space, la menace est également dans l'ordinateur, donc si on souhaite mener d'autres activités, communiquer avec un collègue lointain ou mener tout sortes d'activités répréhensibles, autant choisir un support horizontal : portable, tablette, feuille de papier et crayon... Une écriture manuscrite type médecin est recommandée. Pour les plus audacieux, on peut expérimenter la prise de notes manuscrites (l'excuse légitime étant que l'écriture manuscrite aide à mieux développer sa pensée et trouver des idées) sur ses genoux, face à la direction, non face à son ordinateur. Dans le même ordre d'idée, on ne peut que conseiller d'installer un large miroir si son bureau est devant la direction : un surveillant sera moins tenté de surveiller et de réprimander s'il est face à son reflet.

— hacker l'espace

Une fois les règles sociales de l'espace bien comprises, il s'agit de rendre plus opaque son lieu de travail (pour être plus libre) ou de feindre la transparence tout en étant complètement dans l'ombre.

Imaginons l'espace de travail comme la carte d'un jeu d'infiltration : chaque mur et meuble peut protéger, chaque acteur a un champ de vision potentiellement menaçant et un champ d'action qui se limite à certains endroits, selon une certaine routine, chaque objet peut servir de défense ou peut mettre en danger. Le but est de ne pas attirer l'attention ou d'avoir sécurisé sa zone d'action quand Big Brother arrive. Si vous voulez un visuel de cette métaphore, voici un jeu qui ressemble à ce dont on parle : level 22[83].

Votre défense n'est pas simplement de devenir invisible. Il s'agit de transformer la « menace » en alliance. Vos armes sont donc la solidarité et l'expérimentation. Concernant les « menaces » qui peuvent avoir du mal à changer, la feinte de la bonne attitude à leur égard peut avoir son utilité.

Sa propre défense n'est qu'une petite étape. Le franchissement de celle-ci doit rapidement servir à briser les effets de soumission : un open-space où les employés collaborant réellement (ne se surveillant plus mais se défendant l'un l'autre) peuvent s'allier à des actions plus importantes de « libération » et changer durablement des cultures inutiles (celle du présentéisme par exemple, qui accuse celui qui part avant 20 heures).

Cependant toutes les techniques liées à l'expérimentation discrète (évidemment applicables à d'autres domaines) demandent de savoir oser un minimum à sortir de notre soumission naturelle : en testant, on se rend vite compte que les impossibilités supposées et que la domination écrasante sont parfois une construction de notre esprit. Même dans les lieux les plus surveillés, les plus tayloriens, les plus tyranniques, on trouve toujours moyen de s'abstraire de la domination : cependant cela demande de s'allier avec autrui.

83 http://store.steampowered.com/app/293300/?l=french

Ainsi, l'apparente insoumission à se retrouver dans un lieu qu'on imagine interdit à notre fonction peut s'avérer ne pas en être une : peut-être que notre présence pourra soulever une surprise chez l'autre, mais à petits pas on peut faire accepter le changement. Ainsi de la bizarrerie d'un comportement, on pourra passer à une nouvelle habitude et ouvrir ainsi un nouveau champ de possibilités à tous. D'où l'importance de l'adjectif « discret » , qui ne concerne pas uniquement la nature des déplacements, mais la caractéristique de l'expérimentation. On expérimente à petits pas, on ne peut pas accomplir de grands changements de façon épique, cela prend du temps, cela demande de la patience et une certaine « douceur » envers autrui, même avec ses supérieurs les plus tyranniques (c'est un défi, on vous l'accorde).

@TRAVAIL/SOUMISSION/TENUE, BADGE... DES NORMES ARBITRAIRES POUR SOUMETTRE ET DOMINER.

La tenue donne ou non le ton de l'autorité (et donc de soumission) même dans des contextes où la personne habillée en dominant/supérieur n'a aucune légitimité à se faire obéir (l'expérience du pompier et de la boulangerie, précédemment). Nos jugements biaisés par la puissance des symboles nous font percevoir les « bien habillés » comme supérieurs en tout et les « mal habillés » comme inférieurs.

Distinguons d'abord la tenue arbitraire de la tenue qui a une réelle utilité : les uniformes des pompiers, des policiers sont nécessaires dans l'exercice des fonctions ; la blouse du chercheur en laboratoire et celle du cuisinier sont liées à l'activité qu'ils exercent ; il est évident qu'un éboueur ou un ouvrier ne peuvent se mettre sur leur 31 étant donné que l'activité salit ; etc.

Mais parfois la tenue est arbitraire (celle des vendeurs, des caissiers...) et entre en contradiction avec l'activité menée par le salarié :

> À Carrefour, des tenues étaient imposées à ceux travaillant dans le stock ; or elles n'étaient pas portées par les employés, car trop chaudes dans un environnement déjà étouffant (on peut se demander également la nécessité d'étiqueter vestimentairement parlant l'employé dans un lieu ou il n'est pas en contact avec la clientèle). La plupart du temps, la direction ne disait rien, mais parfois ce manquement à la règle arbitraire était prétexte à réprimande.[84]

La tenue, en plus d'empêcher la bonne réalisation de l'activité, sert d'excuse punitive si l'employé doit être réprimé, mais que les raisons sont arbitraires ou interdites (par exemple le fait que l'employé soit syndiqué, ce qui est un droit non une erreur à punir).

Le badge a cette même fonction non avouée :

84 « Au carrefour de l'exploitation» , Grégoire Philonenko

> « En principe, on était obligé de porter un badge avec notre prénom. Mais aucun équipier (il n'y avait qu'eux qui avaient cette obligation) ne le mettait, car sinon les clients chiants nous lâchaient encore moins. Ce badge, c'était leur donner un moyen de gueuler sur nous encore plus. Certains managers — la plupart — étaient d'accord avec nous, ils avaient bien conscience de la tension et du danger provenant de la clientèle à certains moments, donc ce n'était pas eux qui nous forçaient à remettre le badge, au contraire. Mais parfois, sans qu'on comprenne bien pourquoi, le grand chef faisait du port de badge sa priorité, il fallait qu'on le mette à tout prix.
>
> À l'entendre ne pas avoir mis ce badge, c'était comme avoir mis le feu au restaurant volontairement. Alors on le remettait un jour, voire deux. Les managers, sous la pression du grand chef nous y poussaient. Puis on arrêtait. Et parfois le grand chef passait, voyait qu'on n'avait pas de badges et ne disait rien là dessus. À part pour certains, évidemment... » *[témoignage recueilli IRL]*

Faire porter un accessoire inutile à l'activité, voire préjudiciable, tolérer son absence, mais en faire parfois un crime grave est révélateur : l'objet — ici le badge — ne sert qu'à asseoir la domination, prouver son pouvoir, il n'est qu'un prétexte au rappel de la soumission qui est due à ce grand chef, soumission qui va au-delà des nécessités de l'activité.

> « Cette histoire de badge, c'était pareil avec toutes sortes de normes. Les masques en cuisine n'étaient pas systématiquement obligatoires... à part pour certains équipiers. Il y en avait certains qui n'en portaient jamais, qui avaient de la barbe et personne ne les engueulaient pour ne pas respecter la norme (ni manager, ni directeur, ni grand chef) ; par contre d'autres se faisaient incendier systématiquement ou étaient forcés d'office à porter le masque (et ce n'était pas une question hygiénique, leur haleine était comme celles des autres, super sèche parce qu'on était souvent déshydraté en cuisine, vu qu'on nous empêchait de boire). Et parfois, ça virait au grand n'importe quoi : la direction avait décidé d'arrêter d'acheter des pantalons pour les équipiers parce qu'ils voulaient faire des économies. Soit. Seulement la norme "tu dois porter absolument la tenue M* qui t'est fournie et pas une tenue personnelle» était toujours en vigueur. Les nouveaux équipiers étaient dans l'impossibilité de respecter cette norme, pourtant les managers les engueulaient comme du poisson pourri parce qu'ils venaient avec des pantalons perso... et ils ne voulaient pas entendre leurs justifications pourtant légitimes. Il aurait fallu quoi, qu'ils tentent de voler des pantalons M* aux anciens ? Qu'ils cousent le grand M sur leur pantalon ? Et la direction n'a rien dit, les managers ne se sont pas excusés quand ils ont été au courant. La

norme, c'est la norme, il faut la respecter et la faire respecter même quand c'est totalement impossible. C'est la norme des normes, en quelque sorte. » *[témoignage recueilli IRL]*

Mais parfois la tenue arbitraire et ces normes ne servent pas la domination de l'entreprise sur le subordonné, mais celle du client sur le vendeur :

« Nom, prénom, bonnet, tour de poitrine. Telles sont toutes les informations que l'on peut désormais lire sur les badges arborés par les vendeuses de Change. Ainsi en a décidé la direction de cette chaîne de lingerie suédoise qui dit vouloir rendre service à sa clientèle.

Il fallait y penser : en comparant leur poitrine à celle de la vendeuse, les femmes peuvent choisir plus facilement les tailles des modèles. Humiliant, dites-vous ? C'est également l'avis des employées, obligées – étonnamment — de faire face à l'afflux d'une toute nouvelle clientèle masculine. “Il y a des pervers qui traînent dans la boutique pour voir quelle taille je fais” , confie l'une des vendeuses au journal syndical Handelsnytt. “Les gars qui vendent des caleçons ne montrent pas leur taille”, fait remarquer une autre. Pour la Suède, souvent considérée comme championne de la parité, c'est effectivement un comble… »[85]

« Les Prud'hommes (Arbetsdomstolen) ont jugé ce mercredi 10 avril 2013 que cette obligation était discriminatoire et que la dignité de la vendeuse avait été « violée » . [...]Change a été condamné à une amende de 50.000 couronnes (environ 6.000 euros) et devra payer les frais de procès de la plaignante. »[86]

La tenue sert d'un côté à soumettre le subordonné par la direction. D'un autre côté, elle sert aussi à donner au client un statut supérieur, par contraste.

« **Défilé haute couture**

Vous êtes coquette, vous détestez les uniformes ? Je suis dans le regret de vous rappeler que la caissière, même derrière sa caisse, doit pouvoir être immédiatement identifiée par le client comme étant bien... une caissière. Donc, afin d'éviter toute confusion : tenue de travail obligatoire. Et puis sans elle, comment sentir que vous faites partie d'une grande famille, celle de l'enseigne pour laquelle vous travaillez ? Indispensable pour donner le meilleur de soi-même.

Découvrez les collections variées printemps-été-automne-hiver qui vous attendent.

85 http://www.elle.fr/Societe/News/Suede-des-vendeuses-tenues-d-afficher-leurs-mensurations-1470514

86 http://www.lexpress.fr/styles/mode/une-vendeuse-forcee-de-porter-un-badge-avec-sa-taille-de-soutien-gorge_1239318.html#6JRLCZWkd9HILYCT.99

[...]

Tenue dite "mémé"

Vous n'aviez rien pour descendre les poubelles ? Maintenant si, grâce à ces magnifiques gilets et jupes ou pantalons à pinces noirs informes taille XXL. Et même si vous n'avez que vingt ans, attention aux gérontophiles. Les clients de moins de soixante-dix ans, par contre, aucune chance. N'oubliez pas de sortir le tricot pour compléter la panoplie.

La ligne de caisse : le clan des mémés.

Tenue dite "fermière"

Blouse taille XXL (qui peut aller du bleu vichy au rose comme les petits cochons) avec boutons pression. Même si ce n'est pas vrai, on aura l'impression que votre grossesse arrive à son huitième mois (ou que vous êtes obèse si vous êtes un garçon). Imperméable à toutes les taches, vous pourrez aussi sans souci l'utiliser en cas de pluie.

Tenue dite "clown"

Veste rouge pétant + chemisier à grosses fleurs vert caca + pantalon bouffant d'une couleur indéfinissable. Il ne vous manque plus que le nez rouge pour amuser la galerie, comme Ronald chez Mac Do. Aucune chance que les clients vous loupent. Dissuadez par contre vos amis de venir vous voir. Vous risqueriez d'en entendre longtemps parler.

[...]

Pour achever ce défilé, sachez aussi que vous n'êtes pas à l'abri, si vous arrivez à un mauvais moment de l'année, de devoir mélanger les genres et de vous retrouver à porter une tenue Glamour-Clown, Mémé-Fermière, ou Clown-Mémé... Irrésistible.

Dans tous les cas, évitez de vous regarder trop souvent dans les glaces de votre magasin si vous ne voulez pas sombrer dans la déprime ou être obligé de refréner un fou rire devant chaque client. » [87]

Cet exemple nous renvoie au biais « ce qui est beau est bien/supérieur » excepté qu'ici, et pour bon nombre d'emplois en condition mal « habillé » , c'est le biais « ce qui est mal habillé est inférieur » donc ignorable, corvéable, permettant un phénomène de comparaison sociale digne de « confessions intimes » chez le client et les autres subordonnés : cela provoque un *schadeufreude*, terme allemand désignant la joie provoquée par le malheur d'autrui.

Changer la norme vestimentaire des subordonnés, mais pas la sienne, est une façon de montrer sa supériorité, sa différence, son pouvoir : en supermarché toujours, une chef de caissières avait interdit de porter des pantalons, alors qu'elle, en portait...[88] .

87 « Les tribulations d'une caissière» , Anna Sam
88 « journal d'un médecin de travail» , Dorothée ramant

Ce genre de norme différenciant le supérieur de l'inférieur est l'expression du pouvoir pour le pouvoir, d'une volonté de distinction ; c'est un ordre arbitraire qui n'a que d'utilité pour celui qui l'ordonne, pas pour l'activité ou l'entreprise. Est-ce un cas d'orgueil parmi tant d'autres ? Nous verrons que beaucoup de « petits » chefs prennent des mesures inutiles à l'activité, à l'entreprise dans le seul but de faire exprimer leur pouvoir. C'est une façon de se convaincre de leur propre puissance, de prouver leur supériorité parce que justement elle n'existe que symboliquement : une majorité de salariés, malgré les responsabilités qui leur sont données, leur statut, leur titre, ne sont finalement que des subordonnés.

Des subordonnés ++ qui sont souvent plus assujettis, plus asservis que la première ligne de subordonnés, de la même façon que le sujet chez Milgram est plus soumis à l'autorité que Bob.

Ces distinctions de tenues sont parfois de l'initiative de petits chefs, mais c'est souvent institutionnalisé :

> « [Dans un fast-food connu] il y a la tenue des équipiers, la tenue des formateurs, la tenue des managers et les niveaux supérieurs n'ont pas de tenue M*, ils sont habillés comme des cadres, sans la cravate. Mais le truc, c'est qu'entre le boulot d'un formateur et celui d'un équipier, il n'y a presque pas de différence : le formateur est un équipier qui se coltine systématiquement les nouveaux, qui nous reprend si on ne respecte pas les normes, qui nous fait passer des évaluations de poste. Il a genre 30 centimes de plus par heure, c'est tout. Mais les équipiers se coltinent aussi la formation des nouveaux. Un jour un manager m'a même engueulé [il est équipier] parce que je n'engueulais pas les nouveaux qui ne faisaient rien : j'étais tenu de me comporter comme lui ou un formateur. Du coup, être formateur ressemblait plus à une distinction entre équipiers « moi je suis supérieur, je suis une référence, regarde j'ai une tenue différente et des responsabilités que tu n'as pas officiellement, mais qu'officieusement tu es obligé de faire » ; mais les formateurs se la ramenaient pas avec ça, hein, ils étaient sympas. Un jour, ils ont fait monter des équipiers en formateurs : ils ont été les premiers surpris, car c'était les plus désobéissants, les moins engagés, les plus « mauvais élèves » : en fait il s'agissait de les mettre dans le rang, les forcer à la responsabilité en leur refilant quelques « privilèges » .
>
> Quant aux différences entre tenues, c'était assez flagrant : plus le statut était haut, plus il y avait de poches à disposition ; les équipiers n'en avaient aucune, par peur de vol, par méfiance totale de la boîte (on apprend aux managers à ne jamais faire confiance aux équipiers, cependant ils désobéissent, ce qui améliore beaucoup le travail et l'ambiance). »*[témoignage recueilli IRL]*

Parfois l'apparence physique est normée arbitrairement à un tel point que cela en devient presque fou :

> Un chef lit les instructions au sujet de la tenue aux futurs salariés en briefing, à Domino's Pizza : « les cheveux ne doivent pas descendre en dessous du haut du col de la chemise d'uniforme [...] les cheveux doivent être bien peignés et soigneusement coupés, le cou dégagé. Il n'est pas permis de relever les cheveux sous la casquette pour les hommes [...] Les cheveux devant la casquette doivent être à 1,5 centimètre de l'œil. [...]
>
> les coiffures qui sortent de l'ordinaire ne seront pas tolérées, *comprendé* ? [il s'adresse à un salarié aux cheveux frisés arrivant à la nuque] toi c'est clair, il va falloir que ça dégage [fait un bruit de claque de façon humoristique] sinon c'est clair tu pourras pas te présenter à un client avec des cheveux comme ça. On vous donnera quelques jours pour vous adapter.
>
> — et si on veut pas ?
>
> — on est inflexible, si tu veux pas suivre la norme, vaut mieux qu'on arrête parce que c'est pas les employés qui vont changer les normes. On est 50 000 personnes tous les vendredis qui travaillent pour Domino's, c'est clair que la norme ont peut pas la changer. C'est à toi de changer à la norme. Sinon tu pourras pas travailler avec nous. C'est malheureusement comme ça, tu vois. C'est pas moi qui fait la norme, elle est là, tout le monde la respecte. De toute façon c'est pour le bien-être de tout le monde. C'est pour justement qu'on ait une certaine... c'est pour qu'un livreur à Strasbourg soit le même à Paris [...] Tout le monde est pareil, on est tous égaux, moi je respecte la norme, toi tu la respecte et tout le monde est bien. [sic] » [89]

La tenue et l'apparence physique normée au centimètre près est une uniformisation : tous se ressemblent, on supprime les différences individuelles, on clone l'idée de l'employé modèle. Ici le manager parle d'égalité et d'une norme qui serait inéluctable.

Or la couleur d'un tee-shirt ou la frange longue n'a aucune incidence sur l'activité : cela n'influencera en rien le client, ce n'est pas une question d'hygiène. Ces détails normés sont totalement arbitraires.

La norme n'est pas inéluctable : les décideurs pourraient la supprimer (ce qui serait un gain de temps pour les formateurs, donc une possibilité de s'atteler à expliquer des choses plus importantes ; cela ferait des employés plus vite prêts à travailler) ; mais les chefs pourraient ne pas la faire suivre, sachant que son apprentissage et sa surveillance sont une perte de temps.

On a avec cet exemple extrême un très fort indicateur de volonté de formatage du salarié : au-delà des notions de soumission/domination, on a là une entreprise qui, par ses normes ar-

89 Documentaire « Attention danger travail» de Pierre Carles, Christophe Coello et Stéphane Goxe.

bitraires sur chaque détail physique de l'employé, recrute des individus qu'elle veut modeler totalement afin de former une armée de clones.

▸ *Résumons :*

— Les normes en entreprise se font passer comme inéluctable « c'est pas toi qui va changer à la norme, c'est toi qui dois changer à la norme [sic] »[47] ; or on peut tout changer en entreprise, excepté les normes liées à l'activité elle-même : par exemple la norme interdisant aux déménageurs de jeter à terre violemment les cartons étiquetés « fragiles » ne peut être abrogée, car l'activité en pâtirait. Mais la norme établissant la longueur de frange pourrait être abrogée étant donné qu'elle n'a pas d'impact sur le travail.

— Les normes vestimentaires sont souvent arbitraires et n'ont aucun impact sur l'activité (excepté pour des questions d'hygiène, par exemple le masque dans une salle d'opération) ; l'impact est souvent de l'ordre de la domination/soumission.

— Parfois ces normes vestimentaires sont en contradiction avec le bon déroulement de l'activité. Mais elles servent à asseoir la puissance de certains contre la soumission des autres. Elles servent d'excuse punitive.

— La présence de ces normes arbitraires ne peut pas être justifiée uniquement par l'ignorance, la méconnaissance du réel par ceux qui les ont décidés (même si c'est parfois le cas) : parce que les effets de domination/soumission sont utilisés par les chefs sciemment.

— En observant les effets sur le terrain, du respect de ces normes, on constate qu'elles accroissent la domination sur les subordonnés, renforcent l'idée d'infériorité et donc de soumission due à l'entreprise chez celui qui est forcé de suivre ces normes. Elles ne servent souvent qu'à ça.

— L'observation des exigences arbitraires est un excellent moyen de déceler les volontés de domination, le renforcement de la soumission. Cela dénote chez les décideurs de ces normes arbitraires la peur de la perte de contrôle, la peur du pouvoir du subordonné, la peur de perdre son propre pouvoir, un complexe d'infériorité, la volonté de maintenir son pouvoir à tout prix.

■ Donc… La stratégie « Faire campagne »

Il est important de connaître la loi avant toute chose :

> **Article L1121-1**
> Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché.

Cette loi évince en principe toutes les normes arbitraires, mais l'employeur peut justifier la norme arbitraire par des prétextes assez fallacieux tels que « pour vendre efficacement, le

vendeur doit laisser son nom au client » , « pour représenter convenablement l'entreprise, être identifiable, le salarié doit porter cette tenue [totalement inesthétique] » . L'affaire « Bermuda » est un exemple assez explicite :

> « Reprenons succinctement les faits. Cédric Monribot était venu travailler en bermuda (en l'occurrence, un élégant short beige avec ceinture) un jour où la température était excessive dans l'établissement dans lequel il exerçait son activité d'agent technique des méthodes. (Les représentants du personnel avaient à plusieurs reprises alerté la direction de l'établissement sur la pénibilité des conditions de travail en cas de forte de chaleur).
>
> Le chef du personnel lui ayant demandé de bien vouloir respecter une tenue « conforme au règlement intérieur » de la Sagem, Cédric Monribot adressait un courrier électronique à cinq membres de la hiérarchie soulignant qu'aucune disposition du règlement intérieur n'interdisait le port du bermuda, que sa tenue était tout à fait correcte et que son activité professionnelle donnait toute satisfaction. Cédric Monribot s'est alors vu notifier un licenciement pour perte de confiance, pour avoir manifesté à l'égard de sa hiérarchie « une opposition forte et persistante à l'application d'une consigne simple (port d'un pantalon pour les hommes sur les lieux de travail et pour “avoir marqué publiquement son refus d'adhésion aux valeurs fondamentales de (la) société” . »[90]

L'affaire a été envoyée en justice et la Cour de cassation en a conclu que :

> « la liberté de se vêtir à sa guise au temps et au lieu du travail n'entre pas dans la catégorie des libertés fondamentales »

Donc que l'article cité page précédente s'invalide, pour ce cas...

Il est important de connaître la loi, les règles, cependant il faut savoir qu'en entreprise le parcours pour les faire respecter est très long et parfois infructueux comme le démontre l'affaire bermuda. Il va donc falloir faire preuve d'imagination, d'astuce pour ne plus être forcé à être soumis à ces normes arbitraires.

> — « [Cédric a été licencié pour] avoir marqué publiquement son refus d'adhésion aux valeurs fondamentales de (la) société . »

Ce n'est pas tant pour la tenue que Cédric a été licencié : l'entreprise devait en faire un prétexte parce que son attitude ne leur convenait pas, quelle que soit la qualité du travail effectué. L'idée est donc de feindre la bonne attitude pour réussir à désobéir en toute quiétude aux normes arbitraires : même le travail en lui-même ne compte pas tant que ça, tout est question d'apparence et de comportement vis-à-vis du décideur tatillon sur ces normes inutiles. Cette

90 http://www.chronique-ouvriere.fr/spip.php?article108

volonté de domination cache une peur, une crainte de perdre son pouvoir, une inquiétude vis-à-vis de l'incontrôlable chez les subordonnés, la peur de l'insubordination parce que l'on a peur de perdre son autorité, son pouvoir. Il faut donc, dès que possible, rassurer constamment son chef en parlant comme si l'on était le chef de soi-même, avec assurance, professionnalisme et un brin d'imitation du chef auquel on s'adresse. Il faut qu'à long terme, il vous perçoive comme un égal et cela n'a strictement rien à voir avec le travail effectué : le zèle sera très mal perçu, signe de haute soumission, donc la caractéristique du subordonné qui le sera toute sa vie (et signe d'économie aussi pour l'entreprise) ; le faux zèle (faire semblant d'être débordé tout le temps par exemple) peut être facilement mis à jour également. Il faut jouer le subordonné responsable, lointain de lui-même, parlant de son activité comme un fait extérieur. Ce rôle totalement fictif est grandement efficace à long terme : il peut permettre la réciprocité, il peut permettre de s'abstraire des normes arbitraires sans que cela se termine en cour de cassation, etc. On y reviendra très souvent dans nos « donc » car ce jeu d'acteur est extrêmement libérateur, aussi bien de la soumission, des contraintes au travail, que du conflit qui est alors tué dans l'œuf.

— Quand personne n'obéit plus, mais que cela est parfois utilisé comme prétexte punitif (comme la blouse de l'exemple de Carrefour), il faut faire campagne, non pas en tant que campagne de guerre, mais en tant que campagne « politique » : il faut répéter le problème à tous ses supérieurs possibles, vérifier qu'ils ont bien compris ce qu'on leur a dit en demandant confirmation par des questions à choix fermé (penses tu que cette blouse est un problème ou est-ce que ce n'est pas un problème ?) afin de forcer la prise d'opinion. Il faut en parler avec un langage rationnel (« ma productivité baisse quand je mets cette blouse, c'est indéniable »). Il faut faire des journées obéissantes commentées et confirmées par les supérieurs (arriver tout rouge près d'un point d'eau et affirmer haut et fort « j'ai chaud, je dois me déshydrater, cela me fait perdre du temps. Et toi, tu ne penses pas que j'aurais été plus rapide sans cette blouse ? »). S'il propose d'enlever la blouse, il faut rappeler les punitions encourues et encore forcer le positionnement (« penses-tu que le port de blouse rend plus productif ou moins productif ? Est-ce qu'il est plus important d'être productif ou est-ce qu'il est plus important d'avoir un signe distinctif de son statut et être moins productif ? »). Il faut énoncer les questions sans cynisme, sans ironie, avec un réel intérêt pour la réponse : il ne faut surtout pas entrer en guerre. Si le chef est orgueilleux, il faut le lisser dans le sens de son pouvoir et être dans la quête de ses réponses supérieures, de son avis déterminant : l'important est de l'amener à se positionner sur ces questions.

— Si l'information et cette « campagne » ne remontent pas, qu'il y a blocage, il ne faut pas hésiter à faire cette campagne à plus haut placé, voire à des échelons auxquels on n'a pas accès. Souvent, les niveaux intermédiaires bloquent l'information pour conserver leurs pouvoirs ou mentent à certains sujets. Il est possible que l'affaire puisse être résolue plus facilement en s'adressant à plus haut. Mais l'inverse est aussi parfois vrai : dans ce cas, il faut s'associer à ces niveaux qui collaborent pour faire campagne .

— Il faut défendre les autres salariés même si on n'est absolument pas concerné par leurs soucis : qu'importe la différence d'activité, de statut, de service, face à une injustice les « étrangers » non concernés ont souvent une voix qui se fait mieux entendre : un homme qui soutient la cause féministe est pris plus au sérieux, un hétérosexuel qui défend le mariage gay est plus entendu, etc.

> « Le pouvoir gagne en puissance lorsqu'il donne l'impression de ne pas servir l'intérêt de celui qui l'exerce » [91]

> **Walster, Aronson et Abrahams (1996)** : les sujets ont différents articles à lire et doivent, après lecture, dire leur opinion. Il s'agit de voir quelle influence, quel poids aura un texte selon la source attribuée et le fond.
>
> L'article est soit un argumentaire sur la facilité d'échapper à la sanction lors d'affaires juridiques, soit il soulignait l'inutilité du passage par la prison qui ne faisait que renforcer la criminalité. La source de ces textes était soit un prestigieux procureur, soit un prisonnier.
>
> Quand l'article sur l'inutilité de la prison est attribué au procureur, il a beaucoup d'influence sur les sujets ; mais le prisonnier a autant d'influence que le procureur sur les sujets quand il défend les pouvoirs de la cour, donc qu'il va à l'encontre de ces intérêts.

Il est donc primordial de défendre des causes ne nous concernant a priori pas, tout simplement parce qu'on aura plus de chance de réussir à remédier au problème que ceux qui sont concernés. On gagnera en influence, en puissance, si on défend des causes qui semblent pourtant contraires à nos intérêts (par exemple, quand on est chef, défendre un subordonné qui a désobéi alors que le chef est supposé ne pas aimer la désobéissance).

— Si les décideurs refusent d'entendre raison, il ne faut surtout pas « faire avec » et se surpasser malgré les contraintes liées à la norme arbitraire : ce zèle est une soumission destructrice pour soi, pour les autres et pour les futurs salariés. Il faut donc rester dans une loi de réciprocité : j'ai trop chaud à cause de cette blouse, donc je perds en productivité en travaillant moins vite, en buvant de l'eau tout le temps, etc. ; les clients m'embêtent avec mon badge, je ne fuis pas en travaillant encore plus, mais je parle de l'événement embêtant avec le supérieur, avec détails dès que c'est possible ; il faut que la réciprocité soit maintenue, c'est-à-dire qu'on n'en fait pas plus pour lutter contre le problème, mais laisser le problème affecter le travail concrètement et en montrer clairement les conséquences. Dans la loi de réciprocité, on doit se respecter avec justesse : ce n'est pas prendre le moindre prétexte pour ne rien faire, mais à problème égal, conséquence égale.

91 la psychologie du pouvoir en 60 questions, laurent Auzoult

— Résoudre une bonne fois pour toutes une norme arbitraire nécessite de ne pas être seul : quand on travaille en groupe, c'est même primordial. Pour convaincre les collègues de suivre cette campagne, il ne faut pas y aller frontalement avec l'esprit guerrier. Il faut faire valeur d'exemple, prendre en compte les envies de pouvoir de chacun (le fameux zèle et la soumission absolue dans la croyance que cela les fera monter en grade), les peurs de chacun (du chômage notamment), et faire campagne avec douceur, humour, solidarité, écoute. Évidemment, ce n'est pas évident et cela prend parfois beaucoup de temps.

■ Donc... Stop Biais d'apparences

On l'a déjà vu précédemment, on a une tendance à la discrimination qui a son utilité dans les bases de la perception (distinguer les éléments entre eux, sans quoi on aurait bien du mal à agir) mais cette tendance poursuit son travail dans le jugement d'autrui, ce qui à l'extrême provoque du racisme, des jugements erronés, ce qui facilite la manipulation. Il semble donc essentiel d'apprendre, de s'entraîner et travailler continuellement à inhiber ce processus. C'est-à-dire qu'il faut s'en tenir à la constatation visuelle (« cette personne a un costard ») et ne pas laisser les automatismes (« je réponds à son ordre » ou « je dois la respecter plus ») prendre le relais. Le respect devrait être le même pour tous, ni plus ni moins, et ne se baser que sur des faits et des circonstances. On n'a pas à se sentir « obligé » (soumis), on n'a pas à se sentir « dominant » (et se permettre de donner des ordres) dans les interactions sociales, on peut favoriser l'échange réciproque, et cela quel que soit le déguisement social de l'autre.

Inversement, se sentir supérieur ou inférieur dans une tenue est un problème également : cette sensation nous pousse à nous comporter en « inférieur » ou « supérieur » et cela nuit à autrui et à nous-mêmes, car cela cultive la discrimination. Il ne s'agit pas là de nier l'effet du déguisement, bien au contraire, mais il faut prendre conscience des symboles et les ramener à leur place : ils sont des symboles, ils ne sont pas nous à l'instant où nous les portons. Ne cédons pas à la tentation du transfert symbolique : nous ne sommes pas nos tenues et encore moins quand elles nous sont imposées. Cette prise de conscience ouvre la voie au hack social, car elle permet d'adopter des attitudes contraires aux symboles : paraître puissant en tenue d'agent d'entretien, être humble dans un costard... et cela peut être une piste pour essayer de changer l'attitude de nos interlocuteurs, de suspendre leur traitement discriminant automatique. Du moins, cela reste une petite piste d'expérimentation.

@travail/soumission/La domination par la rationalisation totalitaire de l'activité

Nous avons vu quelques normes arbitraires dans les pages précédentes ; les normes en entreprise sont systématisées, c'est-à-dire mises dans le cadre de l'entreprise : dans Milgram, on n'ordonne pas au sujet à chaque fois de dire les questions à Bob, on ne lui ordonne pas de mettre une décharge à chaque fois. Le cadre a été posé et exposé au préalable, et c'est le cadre, cette façon de faire les choses qui est suivie. L'autorité n'est là que pour pousser à le suivre.

Les normes ont tendance à ne pas être perçues comme des injonctions venant de l'autorité, elles sont rationalisées et systématisées (« on fait cela parce que ceci »), elles sont aussi impersonnelles que les règles d'un jeu de société, mais ce sont elles qui font le « jeu ». Les normes font loi sur le lieu de travail, mais on a tendance à oublier qu'elles pourraient être radicalement différentes, qu'elles pourraient être changées du tout au tout, qu'elles ont été décidées par des dirigeants et qu'elles ne sont maintenues que parce que tout le monde consent à les suivre.

Ces normes ne sont pas toutes arbitraires, certaines ont des raisons légitimes qui servent l'activité, les acteurs de l'entreprise ou le profit :

— les normes de sécurité : par exemple, porter un casque sur un chantier dangereux. Cette norme sert le subordonné en lui évitant des accidents ; cette norme sert les managers parce qu'il est difficile de s'organiser et de maintenir l'activité si toutes les semaines il y a des absents pour cause d'accident de travail ; cette norme sert les décideurs et leur profit, parce qu'une équipe en bonne santé, de façon durable, aura une meilleure productivité donc il y aura une meilleure qualité, rapidité et un bon profit. Les normes de sécurité peuvent avoir été décidées par l'entreprise, notamment en ce qui concerne des risques mineurs (le port de surchaussures lorsque le sol est un peu glissant) et par des autorités extérieures représentant l'État (et donc l'irrespect des normes de sécurité peut être puni par la justice).

— les normes d'hygiène : par exemple se laver les mains avant de réaliser l'activité. Cette norme tient au sens commun et permet à chacun de se protéger des microbes de l'autre. En restauration, dans l'agroalimentaire elle est essentielle pour ne pas contaminer les consommateurs. Cependant, l'entreprise peut valoriser cette norme (en considérant le lavage de main comme une bonne activité du salarié), la renforcer par des indications plus strictes (se laver les mains toutes les heures) ou la dénigrer, la mettre au second plan, l'ignorer. Là encore, toutes les normes d'hygiène proviennent d'autorités extérieures à l'entreprise, notamment la médecine, mais l'entreprise peut ou non en faire une affaire personnelle.

— les normes comportementales : par exemple, sourire au client dans toutes les situations. Il y a une part de bon sens dans cette norme qui provient de notre société. En effet, on n'obtient rien de quelqu'un si l'on est désagréable avec lui. Il n'y a ici pas d'autorité extérieure ayant décidé que le sourire devait être obligatoire, cependant l'agréabilité peut être une norme culturelle notamment dans d'autres pays. Et, les normes comportementales peuvent être bien plus

directives, allant jusqu'à déterminer quels mots, phrases doivent être dites au client, avec quelle intonation, avec quel débit, etc. En cela, ces normes comportementales peuvent être totalement tyranniques avec le subordonné qui devient alors un produit standardisé impossible à distinguer d'un autre subordonné dans ses actions. Le naturel du subordonné, sa personnalité sont déformés ; on tue tout espace de liberté dans son attitude, ses relations sociales et son comportement. On peut avoir ici une domination par rationalisation totalitaire de l'activité. Ces normes servent a priori le profit, mais cela n'est pas le cas dans bon nombre de situations. On remarquera que ces normes servent surtout le pouvoir des dominants, pas l'entreprise elle-même.

— les normes de productivité : par exemple, servir tel nombre de clients ou faire tel nombre d'actions en tel temps donné. Elles peuvent faire l'enfer du subordonné comme sa motivation : les normes de productivité peuvent être perçues comme un jeu auquel il faut obtenir un bon score. Mais évidemment, elles servent avant tout le profit de l'entreprise.

Nous incluons dans ces normes la décomposition du travail en sous-tâches : ce sont des normes qui visent à optimiser la production. Certaines de ces normes sont liées aux machines qui donnent le tempo, qui forcent à un seul type d'activité.

Qu'est ce que nous entendons par rationalisation de l'activité ? Il s'agit d'une organisation du travail type tayloriste, où chaque détail de l'activité a été préalablement analysé de façon rigoureuse, où l'on a établi des processus pour chaque activité, processus qui serait la meilleure façon et surtout la plus productive manière de réaliser les activités. Quoiqu'en disent les livres de management, ce type d'organisation ultra-rationnelle est toujours d'actualité et ne concerne pas que les usines : cette rationalisation touche les comportements que le subordonné doit avoir, ce qu'il doit dire, comment il doit se comporter avec les clients, etc. Elle concerne aussi parfois les cadres supérieurs.

Cette organisation peut devenir totalitaire et ne plus laisser une seule place au libre arbitre, à l'initiative ou à l'autonomie du subordonné et de ces chefs. Le subordonné est donc forcé d'être soumis, son initiative — même en faveur de l'activité — pouvant être source de réprimande, il lui est quasi-impossible de changer quoi que ce soit, de dire non. L'asservissement est dans le système, par les normes, ce qui le rend encore plus tyrannique et difficilement combattable. Parfois, le système de l'entreprise est relativement flexible, mais ce sont les individus qui l'hyper-rationnalisent et le rendent tyrannique.

■ Hygiène et sécurité

Ces normes sont souvent bafouées ; on aurait même pu les mettre hors de cette catégorie de la rationalité de l'organisation : en effet, l'hygiène et la sécurité ne sont pas des domaines directement liés à la productivité ; du moins l'entreprise peut les penser hors du champ de leur profit. Ces normes proviennent en partie du monde extérieur, d'autorités plus importantes à l'entreprise (l'État) : c'est là tout le problème, les décideurs et managers peuvent avoir du mal à se plier à des règles qui proviennent d'ailleurs, surtout quand ils sont totalement enivrés de pouvoir. L'hy-

giène et la sécurité sont donc parfois négligées, voire totalement ignorées pour augmenter la productivité et cela à tout niveau de la hiérarchie :

— par les subordonnés : sur ordre ; par volonté de paraître plus efficace que les autres donc de montrer sa supériorité en terme de productivité.

— par les managers :

- sur ordre ;
- par difficulté, voir par impossibilité de remplir les quotas de production autrement qu'en bafouant les normes d'hygiène et sécurité ;
- par volonté de domination du subordonné (par exemple, le manager va considérer que l'employé qui se lave les mains prend une pause ; quand l'employé ne fera qu'obéir à la norme d'hygiène en se lavant les mains, le manager va le réprimander, lui adresser des reproches, le punir, etc. ; et cela afin de conserver son pouvoir total sur le subordonné).
- Par volonté de paraître plus efficace que les autres donc de montrer sa supériorité ;
- et quand les inspections s'en mêlent, en accusant les niveaux inférieurs d'avoir caché les défaillances matérielles ou que l'hygiène est le problème d'un subordonné.

— par les décideurs : en fermant les yeux sur ces pratiques ou les problèmes à régler ; en incitant à bafouer ces règles en ordonnant une productivité impossible à tenir sans les bafouer ; par volonté de domination (faire que le matériel en bon état de marche soit une récompense qui se doit d'être méritée) et quand les inspections s'en mêlent, en accusant les niveaux inférieurs d'avoir caché les défaillances matérielles ou que l'hygiène est un problème d'un subordonné.

Cependant les entreprises intelligentes savent qu'elles ont tout intérêt, à long terme, à ne pas faire d'économies en oubliant l'hygiène et la sécurité, à cause des inspections, de la publicité négative qu'engendrerait la découverte de problème hygiénique, des conséquences directes des manquements à ces normes (accident de travail, consommateurs malades, voir décès des clients/des salariés).

■ Normes de qualité et de productivité

À cette première couche élémentaire de normes de sécurité et d'hygiène s'ajoute parfois une autre couche de normes, liées à la qualité du produit, à ce qu'on veut livrer au client et comment l'entreprise prends soin du subordonné. Ces normes liées à la qualité sont parfois discutables :

> « J'ai eu la chance -ou plutôt le cauchemar- d'être formée par un grand grand chef au poste à frites. Je savais gérer le poste, mais ce directeur voulait des « frite-man », des experts de la frite. « Grâce » à lui, j'ai appris qu'il ne fallait pas saler les frites en zigzag comme on peut le faire assez naturellement chez soi, mais en M comme notre logo ...(pas en piques le M, hein!) J'ai appris aussi à ne pas déplier les emballages où sont mises les frites pour mal les remplir et

aller plus rapidement (en gros ça fait l'équivalent d'une moyenne frite pour une grande ; une petite pour une moyenne) [*ce qui est une norme de productivité à l'encontre de la logique matérielle mise en place par l'entreprise*]. J'ai appris à porter les frites le pouce sur le M de l'emballage. Un jour, alors que je rangeais les gâteaux en vitrine j'ai eu la folle idée de les placer de façon « jolie », non-alignée en files similaires. On m'a tout de suite reprise et fait remettre les gâteaux selon la sainte norme. Il faut savoir qu'on était évalué sur notre autonomie et notre prise d'initiative. Mais en fait ça voulait dire « obéir à toutes les normes même celles arbitraires sans que personne n'en donne l'ordre et engueuler les autres s'il ne suivait pas la norme ».*[témoignage recueilli IRL]*

La rationalisation des gestes, du comportement est poussé à une telle extrémité qu'elle en devient follement ridicule, qu'elle a un impact sur la productivité et la qualité qui tient de la même croyance magique ritualisée que celle des TOC ; excepté que les personnes atteintes de trouble obsessionnel compulsif sont parfaitement conscientes du ridicule de leurs rituels.

Là encore, comme la norme est arbitraire (la façon de saler les frites selon une forme déterminée et pas une autre), on peut se poser la question de domination, la volonté de pouvoir de celui qui impose cette règle.

« Comme il y avait des normes pour tout et n'importe quoi, forcément les équipiers se faisaient continuellement reprendre tout le temps, même ceux qui avaient plusieurs années d'expérience à un même poste. Les managers les moins bons, les plus sadiques s'en donnaient à cœur joie. Si on les contrariait pour le moindre truc ou qu'une tête ne leur revenait pas, ils s'acharnaient en utilisant ces normes pour continuellement engueuler la personne. Ceux qui étaient bien aimés, par contre, pouvaient bafouer les normes en toute quiétude, même les normes importantes. Par exemple le chouchou pouvait faire un Big Mac violemment en jetant les trois quarts de la salade partout ; par contre celui qui était la cible se faisait laminer s'il était surpris pendant un quart de seconde sans travailler (il était interdit d'être inactif même une minute et même s'il n'y avait pas de travail) »*[témoignage recueilli IRL]*

Toutes les normes peuvent être utilisées à l'encontre de la personne pour assurer sa domination. Cependant certaines normes pointilleuses à l'excès peuvent aussi trahir un trouble obsessionnel compulsif appliqué à l'entreprise. On peut assez bien faire la différence entre une norme pointilleuse utilisée pour la domination et une norme relevant presque du champ pathologique : dans le cas de la domination, la norme sera utilisée contre l'individu, dans le but de le réprimander, mais pas à d'autres individus « chouchous » ; dans le cas du TOC, le non-respect de la norme pointilleuse mettra mal à l'aise le superviseur et il rappellera l'importance de la norme

à tous, sans distinction, sans forcément réprimander la personne en faute. Il sera également soulagé de voir la norme remplie et la remplira lui-même dans certains contextes, car elle est vraiment essentielle à ces yeux ; contrairement au dominant qui trouvera plus de plaisir à voir l'obéissance, mais se fichera au fond de la norme en question, pourra la bafouer. Ce qui compte c'est la soumission de l'autre à son pouvoir.

■ NORMES COMPORTEMENTALES

Là encore, on pourrait diviser les normes comportementales en deux couches : la première tient au sens commun, à la civilité. Si on veut vendre un produit à quelqu'un, on ne l'insulte pas ; si on s'occupe d'enfants, on ne crie pas des obscénités. Ce sont des normes que personne n'a pas, a priori, pas besoin de rappeler, car elles sont de l'ordre du bon sens.

La deuxième couche de normes comportementales concerne des normes comportementales imposées par l'entreprise ou l'emploi et qui ont pour visée de contrôler l'employé ou son interlocuteur par l'entremise des normes imposées :

> Elsa Fayner, journaliste, s'est immergée dans le monde du travail précaire à Lille pendant 3 mois. En première mission, elle rejoint un centre d'appel. Tout est rationalisé, dirigé : le timbre de la voix, les respirations, les intonations, l'articulation, le rythme, le début, le volume, les pauses, les silences et le sourire. Rien n'est laissé au hasard : « un vrai lavage de cerveau. Il ne s'agit pas seulement de discuter, il faut en plus peser ces mots, y mettre le ton, endormir l'interlocuteur pour qu'il consente, dans un état de quasi-somnambulisme à ouvrir son porte-monnaie, à dire oui, à tout accepter. » On apprend aux salariés à user de techniques de manipulation (en utilisant des arguments d'autorité, l'influence sociale...) à des moments précis : toutes les situations sont scriptées, le salarié n'a qu'à se plier au schéma et aux ordres. « dans les centres d'appels téléphoniques, ce n'est plus le geste de l'ouvrier, mais la pensée de l'employé qui est rationalisée, taylorisée, pour mieux vendre » [92]

Si le geste répété, dans le monde ouvrier, a pour conséquence des pathologies physiques très particulières, dans le cas d'un formatage, c'est le psychisme qui s'abîme et qui se restreint l'exemple à suivre est un véritable formatage, c'est-à-dire une orientation ferme du psychisme de l'employé, qui ferme certain champ de possibilités :

> En 1978, une enquête a été réalisée auprès des téléphonistes[93], dont les modes de travail ressemblent à ceux des centres d'appels actuels « Il faut parler PTT, aucun écart n'est autorisé ni dans le vocabulaire ni dans le nombre de phrases,

92 « et pourtant je me suis levée tôt» , Elsa Fayner
93 « La névrose des téléphonistes» , Louis Le Guillant

> ni dans le temps imparti pour les prononcer. Il faut que l'opératrice réprime ses propres intentions, ses propres initiatives, son propre langage, en d'autres termes sa personnalité. C'est à chaque instant s'interdire d'être soi.[94]

Ces normes comportementales sont sous haute surveillance : dans les centres d'appels modernes, l'ordinateur enregistre et transmet tout au manager qui peut écouter n'importe quelle conversation téléphonique à tous moments. Il n'y aucune zone de non-surveillance. Pour les téléphonistes, la crainte du contrôle était également permanente, donc les salariés s'auto-surveillaient tout le temps pour prévenir les réprimandes. Le résultat, chez les téléphonistes, est la névrose :

> « On peut dire qu'il n'est pas une seule téléphoniste qui ne ressente cette fatigue, à des degrés divers bien entendu, il s'agit d'une impression de lassitude profonde, de véritable « anéantissement» survenant à la fin du travail. Pendant la vacation, les standardistes sont soutenues par le rythme même de leur travail, elles sont « sur les nerfs» disent-elles. Mais, aussitôt sorties, elles éprouvent une sensation d'abattement profond. Elles ont « la tête vide». Elles ne peuvent lier aucune conversation, ne supportent pas qu'on leur adresse la parole. Il leur arrive d'oublier leurs objets personnels, de prendre le métro dans la direction opposée et de ne s'en apercevoir qu'au terminus de la ligne.... Cette asthénie profonde devient chez certaines un état permanent en dehors du travail. Elles disent ne plus savoir organiser leur activité à la maison, « aller et venir sans rien faire», se désintéresser complètement des travaux domestiques, « laisser tout en désordre» ... Presque toutes se plaignent d'une baisse importante de leurs facultés intellectuelles ;elles ont des trous de mémoire et de l'attention, énormément de peine à suivre une conversation ; elles ne trouvent plus d'arguments dans les discussions, n'ont plus aucune répartie, doivent chercher les noms, les dates et même les mots les plus courants. Elles ont l'impression de ne plus rien savoir, de n'avoir jamais rien appris.
>
> Fréquemment, la lecture est difficile, celle d'un roman souvent impossible ; elles se limitent aux illustrés ou même aux histoires d'enfants, plus faciles ; d'autres doivent renoncer complètement à la lecture... »[51]

■ Conséquences sur le subordonnés

— Étant complètement assujettis à la tâche, les gestes du subordonné et tout ce qui compose son attitude et ses comportements sont dirigés par l'entreprise. Il est dépossédé de lui-même, il est aliéné.

— La tâche est vidée de son sens, car souvent décomposée en sous-taches répétitives, en-

94 « psychopathologie du travail, Christophe Dejours

nuyeuses ou pénibles, contrairement à l'activité qui pourrait avoir du sens : c'est toute la différence entre préparer des repas pour des clients, activité qui a du sens ; et par exemple, appuyer continuellement sur une machine pour chauffer un aliment, activité qui est à l'égal d'une punition.

— Comme tout ce qu'il pourrait entreprendre est dirigé par l'entreprise, il est dans l'impossibilité de prendre des initiatives même favorables à l'activité, il lui est impossible de faire preuve d'autonomie, il ne peut pas être désobéissant (et pourtant la désobéissance peut être fort profitable à l'entreprise, on en parlera au dernier « donc » de la partie travail).

— Il est empêché de faire bien son travail : tout travail nécessite des adaptations en fonctions des situations rencontrées, tout particulièrement lorsque l'humain intervient. Cette adaptation nécessite de faire fi des normes, or c'est impossible dans des systèmes hyper-rationnalisés totalitaires. Donc le salarié est forcé de mal travailler, ce qui engendre des conflits mentaux, des conflits moraux.

— il est progressivement détruit par l'activité hyper rationnalisée que ce soit dans son corps ou son psychisme. Il perd sa force physique et mentale, il développe des pathologies mentales et physiques. Le ratio gains/pertes est totalement en défaveur du subordonné, car souvent, les métiers les plus durs physiquement ou psychiquement sont souvent les moins payés.

■ Conséquences sur l'activité

— l'apprentissage des normes fait perdre en temps de formation : le salarié n'est pas prêt rapidement, il mobilise l'attention de formateur et des autres salariés.

— le salarié perd toute autonomie : il n'osera plus prendre d'initiatives, sachant qu'il pourrait contrevenir aux normes sans le savoir. Un salarié qui n'est pas autonome ne saura pas s'adapter à des événements imprévus, complexifiera une situation qui aurait pu rester bénigne et fera perdre de l'argent.

— le subordonné, une fois conditionné, apparaît comme un robot, ce qui a le don d'exaspérer les clients, de les pousser à avoir des comportements agressifs (parce que recevoir un discours standardisé est considéré comme un affront, un manque de respect, une insulte ; c'est prendre l'autre en tant qu'objet), de faire couper court à la discussion, de les pousser à se rebeller et faire « marcher » les subordonnés pour les sortir d'un rôle robotique. Cela entraîne de nombreux coûts en terme de temps, de productivité (le subordonné est moins efficace quand il essuie des insultes à longueur de journée).

— le subordonné conditionné ne restera pas dans l'entreprise : le turn-over sera important, ce qui entraînera des coûts de formation.

— trop de normes tuent le respect des normes : le subordonné par lassitude, par ignorance ou par rébellion sera poussé à ne pas les respecter, pouvant porter atteinte à la qualité du produit/service.

— le subordonné, pris dans un étau de règles, fera tout et n'importe quoi pour conquérir un

brin de liberté et se venger : il pourra voler le matériel, les produits, il pourra volontairement mal faire le travail ou au contraire devenir bureaucratique en respectant les normes avec une démesure néfaste... Dans les cas extrêmes, l'employé, excédé, pourra devenir violent verbalement et/ou physiquement avec sa hiérarchie.

— les arrêts maladies seront nombreux, les conflits permanents.

Au vu de ces conséquences, il semble aberrant que les entreprises restent tayloriennes (ou néo-tayloriennes), parce que cela va l'encontre du profit. Mais pas du pouvoir... En effet, le pouvoir est clairement conservé dans les niveaux hiérarchiques supérieurs, les subordonnés étant privés de possibilité d'initiative. Qu'importe le profit, du moment que ceux qui ont le pouvoir le gardent et maintiennent soumis les autres.

■ Conséquences sur l'organisation

Imposer des règles, des normes pour chaque détail rend rigide l'organisation, la rend rigide aux changements, l'empêche d'évoluer. Les décideurs n'étant pas au contact de la réalité (et ne pouvant pas l'être, surtout dans une grande pyramide hiérarchique), les règles seront inadaptées, ce qui aura pour conséquence :

— de faire s'écrouler l'entreprise : à force de dysfonctionnement, de problèmes de qualité du service ou produit, à force de refus de voir la réalité ou de ne pas vouloir écouter et ne pas prendre en compte ceux qui la perçoivent, l'entreprise ne pourra jamais faire face à la concurrence ou s'adapter aux changements.

— une organisation schizophrène, à base de paradoxes, peut prendre la relève : on aura d'un côté le mode « normes », où les normes les plus stupides sont respectées (même si elles entravent le travail). Un mode qui sera parfois suivi lors des visites de supérieurs, directeurs, décideurs. Et de l'autre côté le mode « haute productivité » qui est contraire au mode précédent, car avoir une haute productivité signifie de bafouer quantités de normes inutiles. Il sera demandé au subordonné une haute productivité tout en respectant toutes les normes, ce qui est souvent totalement impossible. Les injonctions deviennent paradoxales, générant une sorte de folie du quotidien, facilitant le harcèlement, les réprimandes continuelles. Cependant, l'hyper-rationalisation transformée en système schizophrène sert de faire valoir en cas de problème « ce n'est pas dans nos règles, c'est le subordonné, le manager qui a fauté, pas l'organisation que nous avons mise en place ».

Au vu de ces conséquences, il semble aberrant que les entreprises restent tayloriennes (ou néo-tayloriennes), parce que cela va l'encontre du profit. Mais pas du pouvoir... En effet, le pouvoir est clairement conservé dans les niveaux hiérarchiques supérieurs, les subordonnés étant privés de possibilité d'initiative. Qu'importe le profit, du moment que ceux qui ont le pouvoir le gardent et maintiennent soumis les autres.

▶ Donc... Être autonome malgré tout

Même dans les organisations où l'on est complètement aliéné, qu'on ne peut décider d'aucun de ses gestes, de ses mots, de son attitude et de ses comportements, on peut tout de même se construire une forme d'autonomie hors de l'organisation : il s'agit de construire ses propres règles et de les rendre prioritaires aux ordres. Cela peut aller de ne jamais obéir à une injonction qui serait déplaisante pour un autre individu, à une conscience de l'hygiène et de la sécurité et de ses conséquences en refusant de se mettre en danger ou de mettre en danger autrui.

On doit se donner le pouvoir de refuser un ordre immoral : être subordonné n'est pas une excuse valable, la responsabilité incombe toujours à celui qui commet l'acte, donc il est essentiel pour soi, pour autrui, de savoir dire non à des ordres. Et cela, quoi qu'en dise le droit du travail, en cas de litige, l'employeur dira d'un ordre immoral que l'employé a pris une initiative, il n'avouera pas que c'était un ordre.

Évidemment, dans une organisation taylorienne, néo-taylorienne ou « schizo-taylorienne », cela amène à désobéir régulièrement : beaucoup de salariés feintent l'obéissance, disant « oui » à l'injonction déplaisante (par exemple, remettre en vente le reste d'une boisson laissée par un client) et font heureusement le contraire. C'est déjà une bonne chose, mais cela ne fait pas avancer l'organisation. Dire non ouvertement est toujours plus difficile (cf l'expérience de Milgram), cependant cela semble la seule façon de changer les choses durablement. Pour que ce soit plus facile, on peut s'associer aux collègues s'engager à parler d'une seule voix pour un refus quelconque. Nul besoin d'en faire une bataille : il s'agit juste de poser en toute clarté un « non » déterminé, le tout avec respect de l'autre, ouverture à la négociation et échange d'idées. Si cela ne suffit pas, il faut faire campagne.

▶ Donc... Mettre la clarté au goût du jour

Dans les organisations schizophréniques où les injonctions paradoxales sont légions (« fais ceci et fais cela, mais si tu fais ceci tu ne pourras pas faire cela, donc je te réprimanderais quoique tu fasses »), il faut chasser les sous entendus en posant des questions, en reformulant les ordres, en cherchant un feed-back clair. Attention à ne pas renforcer la folie de l'organisation en usant soi-même de cynisme, d'ironie dans ces feed-back. L'idée est de rester neutre, mais par les questions, faire dire à la personne le vrai ordre qu'elle souhaite qu'on exécute et ainsi neutraliser par avance la réprimande, voire lui faire changer d'avis sur l'ordre.

@TRAVAIL/SOUMISSION/ DES RÔLES ET ACTIVITÉS SUPÉRIEURES ET DES RÔLES ET ACTIVITÉS INFÉRIEURES

Les mœurs, les habitudes, les cultures, les organisations et le langage en entreprise ont beau avoir évolué, s'être apparemment métamorphosés, il n'en reste pas moins que la structure hiérarchique autour de l'activité est toujours la même, et cela depuis des décennies :

— le niveau inférieur des subordonnés : peu de pouvoir sur l'organisation (voire aucun) ; pas de responsabilités ; avec des activités considérées comme inférieures (car pénibles, répétitives, peu intellectuelles, peu créatives, peu intéressantes, peu désirables, etc.) ; avec peu de privilèges (salaire bas, pas d'intéressement aux bénéfices, pas d'accès au repos, peu de liberté, peu de reconnaissance).

— le niveau intermédiaire des managers, c'est-à-dire mi-supérieur, mi-inférieur.

— le niveau supérieur des décideurs : beaucoup de pouvoir sur l'organisation, beaucoup de responsabilités, des activités considérées comme supérieures, beaucoup de privilèges (haut salaire, liberté d'action totale) ; beaucoup de reconnaissance.

Ce schéma semble inéluctable, excepté pour les activités professionnelles indépendantes. Dès qu'il y a groupe important, cette structure hiérarchique est mise en place et on peut remarquer qu'il en est de même avec la politique. Excepté que pour l'État il y a élection des dirigeants par le bas (même si on pourrait discuter longtemps de cette question), alors qu'en entreprise, c'est le haut qui décide de nommer ses chefs sur des critères dits méritocratiques, mais qui s'avèrent plus arbitraires ou stratégiques dans la réalité. Et les décideurs semblent à l'abri de toute éviction s'ils satisfont les actionnaires.

Nous sommes tellement imprégnés de cette logique en pyramide que nous n'en voyons plus les effets et que nous n’arrivons plus à imaginer d'autres modes de fonctionnement : c'est ainsi qu'une organisation humaine se doit d'être, avec des niveaux « inférieurs » sous la surveillance, le guidage et la domination des niveaux supérieurs, avec peu de rétribution pour les subordonnés et des responsables fortement rétribués, tant en privilèges qu'en monnaie sonnante et trébuchante.

Et cela crée des biais de jugement très importants : ainsi le seul port du costume ou des accessoires symboliques du pouvoir nous fera nous comporter différemment ; on sera permissif, soumis à cette autorité symbolique même hors contexte. On aura tendance à confondre la fonction et la personne : la supériorité de la fonction, le pouvoir que la personne a entre les mains sera confondue avec elle-même ; on pensera que la personne est supérieure à soi, or ce n'est que la fonction, le rôle qui est supérieur. On pensera que le subordonné est une personne inférieure, or c'est son rôle qui est considéré comme inférieur. En résulte des comportements inégaux face aux personnes :

« Quand on avait un problème en caisse avec un client - et c'était courant- qu'il ne voulait pas entendre raison, qu'il ne voulait pas nous croire - qu'on n'avait pas tel type de sandwich - et qu'il commençait à nous insulter et être très en colère, on faisait appel à un manager. Parfois on demandait à un hôte qui n'était pas forcément plus gradé que nous, mais qui était bien mieux habillé (chemise). Le changement était radical : le client qui hurlait une minute avant en nous traitant pire que des chiens, parlait tout calmement à l'hôte et l'hôte n'avait qu'à écouter et faire oui de la tête pour que la crise de nerfs cesse. » *[témoignage recueilli IRL]*

« [Travail dans une petite boutique dans un centre] Souvent les gens venaient me voir pour me prévenir que tel truc était sale. Ils ne me demandaient pas de nettoyer, mais de prévenir « la femme de ménage» . Or « l'homme de ménage» était dans leur champ de vision, avec une blouse très très reconnaissable. Je n'étais en rien leur supérieur, c'était une équipe extérieure, indépendante (qui ne nettoyait d'ailleurs pas ma boutique), mais les gens pensaient sans doute qu'en tant que vendeuse j'avais mon mot à leur dire... ça me désolait, parce que le respect dont les clients faisaient preuve à mon égard, il n'en faisait pas à l'agent d'entretien, ils l'ignoraient totalement ou l'évitaient du regard. » *[témoignage recueilli IRL]*

Le management participatif dit avoir changé la donne : les subordonnés sont appelés « collaborateurs », ils ne sont pas des inférieurs, on est à leur écoute et il s'agirait plus de les faire avancer à coup de carottes ou bâtons. Le subordonné serait considéré et tout le monde, main dans la main, ferait avancer l'entreprise en apportant sa vision particulière et riche quelque soit les fonctions.

Mais les salaires disent le contraire : quelle que soit la réussite de l'entreprise, les subordonnés ne bénéficient pas de cette réussite, donc ils ne sont pas des collaborateurs quoique les entreprises puissent en dire. Quant aux échecs de l'entreprise, qu'ils soient partie prenante ou pas du tout, ils les payent de licenciements ; parfois même c'est dans la réussite qu'ils sont licenciés.

Les supérieurs restent les supérieurs de par leurs avantages matériels ; les inférieurs restent tout aussi inférieurs au vu de leur rétribution et de ce qu'on leur accorde. La seule différence, c'est qu'on engage le subordonné, qu'on le fait avancer à coup de persuasion et de manipulation mentale. Avant, le subordonné était conscient de sa condition et n'hésitait pas à entrer en guerre avec le patronat ; à présent, il est manipulé pour être fier de sa condition, même si celle-ci est encore plus pénible qu'avant. Attention, nous ne disons pas qu'avant c'était mieux, loin de là, cependant les choses avaient le mérite d'être sans faux-semblants et illusions, même si elles étaient catastrophiquement inégalitaires.

Le terme de « collaborateur » est à ce titre une technique d'étiquetage positif : on donne au

subordonné une importance par son titre afin de l'engager encore plus dans l'entreprise et donc l'amener à s'investir plus en échange de rien de plus.

C'est une pure manipulation linguistique, car s'il collabore effectivement, l'entreprise ne collabore pas systématiquement avec lui : la loi de réciprocité n'est pas appliquée dans les gains (salaire non proportionnel à l'effort) ni dans les actions. Par exemple, un manager pourra s'abstraire à loisir de l'activité pour faire ce qui lui chante, un « collaborateur » n'aura que peu de manœuvres de liberté, même dans la façon de travailler, il sera forcé d'être continuellement dans le travail sous peine d'être réprimandé. Même la loi le rappelle :

> « La durée du travail effectif est le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et doit se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles. » [95]

Ni le subordonné, ni le manager ne pourront changer ces processus, seul le décideur aura ce pouvoir, même si paradoxalement il n'est jamais confronté à ces processus. Comme le dit la loi, le salarié est à la disposition de l'employeur, il n'a aucun pouvoir même si son savoir peut être bien plus grand en matière de processus, de détails du réel inaccessibles aux décideurs.

Pour en terminer avec le terme collaborateur, nuançons : si le terme est faux, qu'il est un étiquetage positif en vue d'accroître l'engagement, il a peut être néanmoins une utilité. Peut-être qu'en l'utilisant, les supérieurs se poussent à mieux considérer leurs subordonnés. Cependant, le respect ne passe pas par le mensonge et la manipulation.

Cette hiérarchie très verticale crée des inégalités, accroît le sentiment d'injustice, nous fait oublier que nous sommes tous des humains, ni inférieur ni supérieur à un autre humain : ce mode hiérarchique pousse à chercher à se distinguer, à être considéré comme plus supérieur afin de gagner un peu de liberté, un peu d'intérêt au travail, des tâches moins pénibles, un peu d'avantages, un peu plus de salaires, plus de responsabilités. Le serpent se mord alors la queue, clôturant le système : les subordonnés cherchent à s'élever, à être supérieurs et c'est exactement cette attitude qui sera exploitée pour les soumettre plus, pour tirer plus de leur force, pour empêcher la désobéissance.

Cependant malgré l'injustice du système, on l'estime nécessaire à l'organisation de l'activité, d'autant plus si elle est grande : on hiérarchise pour ordonner l'activité, pour mieux la gérer sous tous ces angles, pour qu'elle soit efficace, pour qu'elle aille dans la bonne direction, pour qu'elle perdure. Et d'aprés cette étude, les français ne veulent pas d'un pouvoir plus horizontal, plus égalitaire, plus réparti :

> On distingue deux grandes tendances vis-à-vis de nos attentes du pouvoir :
> — une distance au pouvoir faible : on souhaite des relations professionnelles

95 http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=7AD7D1EB3FA4A07FE89B675281E8B03F.tpdjo04v_3?cidTexte=LEGITEXT000006072050&idArticle=LEGIARTI000006647763&dateTexte=20140317&categorieLien=id#LEGIARTI000006647763

> égalitaires basées sur la négociation et des pouvoirs délégués aux salariés. On supporte mal les inégalités, que ce soit les écarts de salaires, les privilèges, les symboles de pouvoir. Le pouvoir y est souvent considéré comme au service des autres. Le collectif prévaut. C'est le cas de la Finlande par exemple.
>
> — une distance au pouvoir forte : on préfère les relations professionnelles autoritaires, on attend et on valorise les inégalités de salaires, de privilèges. Le pouvoir est considéré comme au service de ses intérêts personnels. L'individu prévaut. C'est le cas de la France par exemple...[96]

Ces résultats sont surprenants pour le peuple de râleurs que nous sommes, mais ils se comprennent assez aisément : nous râlons contre les inégalités parce que nous voulons être à la place du puissant et jouir de sa position, de ses privilèges. Nous ne souhaitons pas un pouvoir dilué dans le collectif ce qui serait plus égalitaire, mais nous souhaitons être distingués ce qui paradoxalement alimente les inégalités que nous décrions. Mais nous reviendrons sur ces questions plus tard.

Quelle que soit notre position, nous sommes animés par le désir de profit pour soi (meilleur salaire, meilleures conditions de travail, activités plus plaisantes ou plus reconnues, plus de liberté, moins de contraintes...) et par soif de pouvoir. Ces attentes peuvent paraître légitimes quand elles proviennent des niveaux les plus privés de profit et de pouvoir, mais c'est cependant cette double soif qui permet de maintenir la soumission, maintenir les puissants à leur place, maintenir les inégalités et le système qui le permet. Cette quête du profit et du pouvoir ne s'effectue plus par la violence, mais par la persuasion, la manipulation mentale et des manœuvres politiques voire des combines illégales. Cela se retrouve à tous les niveaux de la hiérarchie étant donné que la soif de pouvoir peut n'avoir aucune limite, même si elle semble comblée.

Nous sommes donc dans un jeu d'échec où les pions rêvent de devenir roi, où les rois veulent coûte que coûte maintenir leur statut de roi donc de maintenir leur pouvoir sur toutes les autres pièces. Tout le monde se sent important, se distingue des autres pièces, cependant tout le monde est sacrifiable au profit du roi, ce qu'on a tendance à oublier quand on se voit acquérir un beau statut.

Avec une telle hiérarchisation, une telle distance entre les individus, il est évident que les inégalités perdureront, que les abus de pouvoir persisteront, que les mauvaises décisions continueront de détruire et vider totalement les subordonnés et leurs managers ; il est évident qu'avec une telle façon de s'organiser, 1 % de la population s'accaparera toute la part du gâteau contre les 99 %.

96 « La psychologie du pourvoir» , Laurent Auzoult

▶Donc… En pré-requis, ne pas se sentir inférieur ou supérieur, se sentir bien

Quels que soient les symboles que l'on supporte au travail, le jugement social de nos activités, il s'agit d'abord de ne pas se laisser contaminer par ces symboles : nous ne sommes pas une personne inférieure parce que nous passons le balai, nous ne sommes pas une personne supérieure parce que nous travaillons dans un grand bureau. C'est une fonction ponctuelle qui nous amène à réaliser une activité certes plaisante ou déplaisante, dans un environnement plaisant ou déplaisant, mais nous ne sommes pas l'activité, nous ne sommes pas l'environnement, nous ne sommes pas la fonction. Parce que l'activité, l'environnement, la fonction, sont changeants et que même si ces facteurs ont pu nous transformer physiquement ou mentalement, ils ne disent rien de notre comportement lors de ces activités et hors de ces activités : on peut être doctorant disert et agent d'entretien taiseux, on peut être manager autoritaire et papa poule à la merci de ses enfants, on peut avoir un bureau impressionnant et être humble, on peut être en bas de l'échelle et être tyrannique, etc.

Se laisser imbiber par les symboles (c'est-à-dire s'empêcher de donner une directive quand on est subordonné ou refuser d'entendre et prendre en compte l'avis d'un subordonné quand on est manager) est le meilleur moyen de laisser agir négativement les symboles, d'obéir aux stéréotypes et d'en subir les conséquences. Si notre action ou notre attitude est contaminée par les symboles, alors les interlocuteurs auront des réponses stéréotypées.

Mieux vaut ne pas se laisser imprégner par les symboles et essayer de se sentir bien, quels que soient le déguisement, le statut, l'activité. On peut y parvenir de différentes manières :

- en levant certaines inhibitions liées aux stéréotypes : le subordonné se doit d'être obéissant (stéréotype) -> *donc je ne dois pas aller aux toilettes tant que je ne suis pas en pause/que l'on ne m'a pas permis -> donc je me retiens, c'est pénible, ça me mine le moral > je me sens inférieur, j'ai envie de me venger, etc*. Avec la levée de l'inhibition on a : le subordonné se doit d'être obéissant (constatation du stéréotype) > *j'ai envie d'aller aux toilettes, cela n'a strictement rien à voir avec le fait que je sois subordonné > je préviens de mon absence et j'y vais*. Conséquence : je suis perçu comme quelqu'un d'autonome, ce qui contribue au fait qu'on me respecte.
- En inhibant certains comportements, autrement dit en faisant preuve de self-control : *je suis supérieur, je dois donner des ordres > le subordonné n'obéit pas > je le punis/je lui donne une mauvaise note lors de son évaluation/je le réprimande et j'envoie un autre faire son travail car je suis supérieur donc on doit m'obéir.* (action stéréotypée) ; avec l'inhibition de ce comportement on a : *je suis supérieur, je donne un ordre > le subordonné n'obéit pas > j'écoute ses arguments/je cherche à comprendre son refus/on négocie > résultat, j'ai appris quelque chose sur l'organisation, j'ai réajusté mes méthodes, j'ai compris le point de vue du salarié et tout cela me fait évoluer, fait évoluer l'organisation*.
- En se donnant d'autres rôles et fonctions que ceux exigés par l'emploi, tout aussi priori-



taires que le travail (voire plus, selon les circonstances). Quelques idées : libérer ses collègues du zèle qui leur nuit, créer la meilleure ambiance possible, agir contre le présentéisme, rendre les personnes autour de soi autonomes, faire campagne (pages précédentes), faire en sorte de diminuer les souffrances, changer l'organisation de façon discrète mais profonde, restaurer ou cultiver la solidarité... Ce sont des missions que l'on se donne soi-même. Et si le travail dicte ce genre de mission comme « communiquer librement », c'est un problème et cela peut vite virer à la tyrannie. Autrement dit, les valeurs qui sous-tendent les missions que l'on se donne ne doivent pas être dictées, sinon on vire au dogmatisme, à l'idéologie rigide et peu humaine. Nos missions sont liées au contexte changeant, liées aux personnes, en cela elles peuvent changer du tout au tout.

Se « sentir bien » n'est pas se résigner, ce n'est pas une acceptation triste de la réalité : c'est prendre en compte la réalité, prendre en compte les symboles, mais ne pas se plier aux stéréotypes et aux fictions. C'est inventer, mettre la richesse de sa personnalité et de ses idées au service du « se sentir bien, ici et maintenant, avec tout le monde » ou travailler à ce que se « sentir bien » soit possible dans le futur. C'est un travail supplémentaire sur soi, dans ses actions, c'est une construction. Et cela devient clairement un travail palpitant, quels que soient le lieu, le métier, le statut et les difficultés.

▶Donc... Réfléchir vraiment au sens de cette promotion convoitée

On dit souvent vouloir évoluer en entreprise sans y réfléchir vraiment. On quitte un emploi parce qu'on « y évoluera jamais », on rejoint une autre entreprise parce que là « il y a des possibilités d'évolution » . Or, est-ce que les activités de ce poste « supérieur » sont vraiment si palpitantes ? Est-ce que l'augmentation de salaire sera vraiment un bénéfice ? Est-ce que le vécu à ce poste sera profitable pour nous ou juste pour notre CV ? N'est-ce pas là juste une volonté de briller en société ? Est-ce qu'on a besoin d'une promotion pour évoluer ou peut-on le faire par d'autres moyens ?

N'attendons pas une promotion ou un statut supérieur pour être « puissant » : il ne s'agit pas de faire le chef avant qu'on nous nomme chef, mais d'agir selon les propres missions que l'on s'est donné (cf point précédent) sans attendre l'officialisation d'un statut ou d'une situation. Les écrivains n'attendent pas de signer un contrat avec un éditeur pour commencer à écrire leur roman, tout comme les musiciens n'attendent pas qu'une salle de concert accepte de les accueillir pour partager leur musique avec autrui. On peut exercer son art, ses compétences hors des circuits officiels et pour des causes que l'on s'est choisi : l'éditeur ne commande pas de la SF à l'écrivain, c'est l'écrivain qui a du goût pour la SF et qui cherchera l'éditeur correspondant à ses goûts.

Souvent, quand on s'est donné des missions soi-même, missions indépendantes de l'activité, la vie au travail est non seulement plus passionnante, mais le désir de promotion retrouve une place plus raisonnable : soit on abandonne totalement l'idée, soit on vise plus juste ou différent,

par exemple dans un domaine qui est plus cohérent avec ce que l'on aime, nos convictions ; d'ailleurs, on peut viser un domaine qui n'est pas considéré comme « supérieur », comme ces cadres qui changent totalement de domaine d'activité et s'orientent vers des métiers ne nécessitant pas un niveau de diplômes élevé.

▶Donc.... « le pouvoir pour le pouvoir » une idée à bannir

On aime à se sentir supérieur, puissant. Qu'importe la nature de la puissance, du pouvoir, l'humain peut-être fou et avide de celui-ci. On s'imagine au-dessus de la masse, distingué parmi des centaines et évidemment bénéficiant des à-côtés : argent, passe-droit, possibilité de faire n'importe quoi de soi et des autres. Mais pour quoi faire ? Est-ce là « profiter » de la vie ? Avoir du pouvoir mais pour vivre quoi? Avoir du pouvoir pour l'ivresse de celui-ci ?

Ce serait des questions que devraient se poser ces dizaines de futurs entrepreneurs qui veulent monter une entreprise, mais qu'importe la nature de son activité. C'est l'activité, au contraire, qui devrait motiver à ce qu'on veuille la gérer, parce qu'elle exerce une attraction sur nous. On ne quête pas un pouvoir pour le pouvoir : un futur musicien ne se dit pas « Je veux devenir une star, donc je vais commencer à apprendre la guitare ». C'est le fait d'avoir joué et d'aimer passionnément jouer de cet instrument, puis adorer composer qui mènera le guitariste à vouloir faire carrière dans la musique. On voit dans cet exemple certes éloigné de notre sujet, que les personnes prennent à revers leur carrière : elles se donnent un but, puis font en sorte de remplir les conditions pour le remplir. Et souvent elles se rendent compte qu'elles s'ennuient dans le métier, qu'elles ont consacré beaucoup d'efforts pour un résultat qui ne les rendent pas heureuses. Le premier souci est donc la passion de l'activité, elle devrait être prioritaire sur tout le reste, car quand on est passionné on se contrefiche du pouvoir, du statut, tout ce qui compte c'est de réaliser cette passion. C'est le meilleur antidote contre l'idée du « pouvoir pour le pouvoir » et ses conséquences négatives. Un passionné au pouvoir sera guidé par sa passion et non par le pouvoir en lui même, il sera guidé, comme ses subordonnés, par l'activité en elle-même, par les nécessités de l'activité et non par le pouvoir. Alors pour éviter d'être dans cette quête du « pouvoir pour le pouvoir », soit on change de carrière, soit on se donne d'autres missions au travail qui nous passionnent. Mais attention, ne faites pas d'une loi générale du « puissant passionné = société bien dirigée », ce serait une erreur. La passion pour l'activité ne protège pas des dérives, de la médiocrité ou des problèmes, cependant cela reste une bonne piste pour être cohérent la vie au travail que l'on imagine.

Il y a également un énorme problème à cette aspiration au pouvoir « vide » : non seulement elle ne sera jamais satisfaite (on voudra toujours plus de pouvoir et forcément cela bloquera à un moment) mais aussi cet état d'esprit incitera à manipuler les personnes, les exploiter et maintenir les autres pouvoirs en place. Si une personne est guidée par son envie de promotion, elle ne changera rien au système qui permet cette promotion, il est même probable qu'elle soit aveu-



glée et ne perçoive pas les problèmes du système (même si elle les subit de plein fouet) ; une personne qui est guidée par son envie de « pouvoir pour le pouvoir » est contrôlable, ses actions sont anticipables, les puissants en place peuvent donc jouer avec elle comme bon leur semble.

A l'inverse, celui qui n'a pas cette aspiration est libre dans son « obscurité » (on n'arrive pas à percevoir ses motivations réelles, il est difficilement calculable), il a une vision plus claire de la réalité et, paradoxalement, il a plus de pouvoir sur la situation.

@TRAVAIL/EXPLOITATION

Pourquoi se soumet-on au travail ? Pour vivre. Il en est de même pour l'exploitation : on accepte d'être exploité pour vivre, pour « gagner » sa vie, tant pis si on est largement perdant en comparaison des exploiteurs. On « travaille pour vivre » et cela se transforme souvent en « on vit pour travailler » . Le paradoxe atteint son comble dans les métiers où le travail détruit le corps, le mental ou les deux ; il est complet quand on n'a presque plus de temps pour vivre, celui-ci ne servant qu'à récupérer des forces pour travailler. Le paradoxe est total quand l'activité réalisée est inutile, absurde, insensée, voire qu'elle nuit à la société, au monde, à la planète. La maxime se transforme alors en « on travaille pour vivre, le travail détruit les possibilités de vivre, donc on travaille pour se détruire » ou « on travaille pour vivre, le travail détruit la vie, donc on travaille pour détruire le monde. »

Évidemment l'acceptation d'un tel mode de vie ne va pas de soi. Pierre Rabhi, dans son ouvrage « vers la sobriété heureuse » raconte que lorsque les industriels sont arrivés au Maroc, la population a mis un certain temps avant de comprendre cette logique : les personnes venaient travailler un mois, puis disparaissaient un mois et revenaient à l'usine. En réponse aux patrons qui s'offusquaient de cette attitude, ils disaient qu'ils n'avaient pas fini l'argent reçu, donc ils ne voyaient pas pourquoi il aurait fallu travailler continuellement. Et c'est on ne peut plus logique de leur part : on travaille pour vivre, si on peut vivre, pourquoi travailler ? On mange pour avoir des forces, si on a des forces, pourquoi manger ? Il y a de la raison dans cette vision du travail, raison que nos sociétés semblent avoir totalement oubliée. En effet, on travaille pour obtenir à manger, avoir un toit et quelques conforts. On travaille pour faire évoluer notre monde sous tous ses aspects, avec nos compétences, avec notre créativité, notre imagination, notre intelligence. Or le travail ne va pas souvent dans ce dernier sens, il peut être totalement aberrant, voire nocif à nous-mêmes, aux autres, au monde. Par contre, il a toujours une réalité : il profite à la vie de certains. 1 % contre 99 %. Certains s'enrichissent en des proportions démentielles sur le dos de centaines de salariés, sur le dos de centaines de clients eux aussi exploités et toute cette activité inutile nuit à la planète.

L'exploitation n'est certainement pas un concept suranné : bien au contraire il n'a jamais atteint de tels sommets destructeurs. Ce qui a changé, c'est l'habilité à manipuler les esprits pour faire accepter des modes de vie insensés. Ce qui a changé, c'est l'intensité du formatage qui nous paralyse, nous aveugle et nous empêche d'imaginer et d'agir différemment. C'est de cette exploitation mentale dont nous parlerons.

Dans l'idéologie du travail, la pyramide de Maslow est souvent invoquée pour expliquer à quel point le travail comble tous nos besoins, à quel point il est essentiel, à quel point il peut avoir des propriétés presque divines sur nos vies. Elle est également très utilisée en marketing pour cibler, trouver les failles à creuser chez le client. La pyramide de Maslow est en effet un outil intéressant pour cerner nos besoins et nous l'utiliserons également, excepté que nous adopterons un autre point de vue : nous pensons que certaines entreprises ne comblent pas les besoins des personnes, mais exploitent ces besoins pour mieux profiter de ses employés les personnes, comme le marketing vis-à-vis de sa clientèle. Cela n'est pas si compliqué que cela en a l'air, cependant oui, la logique est vicieuse et tordue, comme c'est bien souvent le cas lorsque l'on parle de manipulation mentale.

@TRAVAIL/EXPLOITATION/BESOINS PHYSIOLOGIQUES

■ LA PEUR DU CADDIE VIDE

Tout le monde s'accorde pour dire que le travail permet effectivement de résoudre nos besoins physiologiques. C'est la plus élémentaire des motivations : manger, se loger. Le salaire obtenu par le travail permet a priori de résoudre ces deux questions de survie.

A priori.

Selon les contrats, la localisation du travail, certains salariés ne gagnent pas assez d'argent pour manger convenablement tout le mois ou se loger. Ces situations sont de plus en plus courantes et il y a des statuts légaux qui permettent à l'employeur d'avoir du personnel gratuit : on pense aux stagiaires qui travaillent souvent au même titre que les autres et qui n'ont aucune rétribution. On pense aux dernières mesures du Pôle emploi permettant de faire travailler quelques jours des personnes contre rien.

On pense à ceux vivant à Paris où le SMIC ne suffit pas à payer un loyer et manger à la fois.

On pense aux petits contrats pris faute de mieux qui ont parfois un rendement nul pour le salarié, l'argent gagné partant principalement en frais liés au travail (le transport, notamment).

Ces situations sont aberrantes, parfaitement injustes, mais soit, avançons dans notre raisonnement. La motivation d'aller travailler a pour base notre subsistance : la faim, l'absence de toit sont des questions de survie inscrites en nous profondément, elles sont donc sources de peur, de crainte, d'angoisses et cela dès le premier signe qui permettrait de suspecter l'avènement d'une telle situation.

La seule crainte de manquer de nourriture peut nous pousser à des concessions extrêmes qui bafouent nos valeurs, notre conscience morale. Une telle menace bloque notre esprit critique, fait fi de nos réflexions plus élaborées.



Cette peur de la « galère » est vivace, tout particulièrement en temps de crise, qu'on ait connu la faim ou non, qu'on risque ou non de perdre son logement. Cette peur est entretenue par les actualités, les médias, par ce que dit la société de la pauvreté et comment elle la considère. Cette peur est définitivement associée à la perte d'emploi ou l'impossibilité d'en trouver. Le chômage serait donc le premier pas dans la chute menant à la faim, à la rue.

Cette peur est exploitable et exploitée. Par les politiques pour vendre leurs programmes les plus intolérables et à laquelle seule la peur peut « permettre » d'adhérer ; par les médias, pour pomper l'attention des téléspectateurs ; par certaines entreprises, pour des questions de profit et de pouvoir.

Il est très facile de reconnaître ces entreprises qui exploitent cette peur : les menaces de licenciements y sont courantes, on rappelle au salarié qu'il est remplaçable à souhait, la moindre baisse de productivité, même légitime, sert à rappeler que des « meilleurs » pourraient être engagés.

L'entreprise se fait complice de la crise et se donne par là même un pouvoir tout puissant : « je te donne de quoi survivre, tu dois tout me donner en retour sinon je te prive de tes moyens de survie en te jetant sans vergogne dans la fosse de chômeurs. »

On reconnaît aussi l'exploitation de cette peur dans l'image que l'entreprise donne du chômage et de son envers, le travail : elle noircit le tableau du non-emploi, en fait un enfer financier et social, étiquette les chômeurs de stéréotypes et préjugés négatifs. A contrario, elle rappelle la « chance » que le salarié a d'avoir un emploi, glorifie le CDI, rappelle que c'est un privilège d'avoir un emploi.

Cette peur est entretenue pour que le salarié se démène, souvent au-delà de ce que le contrat prévoit, qu'il accepte sans broncher des conditions de travail pourtant inacceptables, qu'il accepte d'être asservi, qu'il ferme les yeux sur les dérives de l'entreprise, qu'il accepte de faire des actions à l'encontre de ces valeurs, qu'il n'essaye pas de s'opposer aux décisions de l'entreprise, qu'il se mette en concurrence avec ses collègues...

On a vu précédemment que la peur a des effets néfastes sur nos capacités intellectuelles : on a tendance à être davantage crédule, à perdre l'esprit critique, à ne plus voir la situation sous tous ses aspects. Faire peur, notamment cette peur ô combien puissante de plus pouvoir répondre aux besoins élémentaires et à ceux de sa famille est un moyen efficace pour asservir son prochain, le soumettre, le dominer, en tirer tout et n'importe quoi.

Évidemment la crise, les médias, les idées reçues, les préjugés véhiculés par la population favorisent grandement cette exploitation par la peur.

▸ *Donc....*

il faut mettre fin à cette peur. Qu'importe le contexte social, le véritable ennemi est la peur.

— il faut donc se renseigner concrètement, par ses propres moyens sur le chômage et éliminer tout préjugé. Il faut clarifier les informations au sujet du chômage et aller chercher sa réalité concrète, pas des opinions à son sujet. Les peurs se résolvent en se confrontant à l'objet qui fait

peur : il faut aller se renseigner sur le montant des allocations possible en cas de licenciements, de démission ou autre cas ; il faut faire des simulations de CAF, imaginer le RSA posément. Il faut faire le tri entre la réalité et nos fictions : la réalité du chômage, c'est beaucoup de temps et peu d'argent ; ce n'est pas la dépression, l'inactivité et le rejet des autres : le chômage n'est pas un métier dans lequel on serait forcément mal dans sa peau et fainéant, c'est uniquement plus de temps et moins d'argent, il appartient à chacun de rentrer ou non dans le stéréotype.

Plus d'idées ici : http://hackingsocialblog.wordpress.com/2014/01/30/chomage-solution-crise/

— il faut se donner les moyens de ne plus avoir peur : il faut clarifier ses comptes, éviter comme la peste les crédits, mettre de coté et se démontrer qu'on peut vivre heureux avec peu. La sobriété n'est pas une punition, n'empêche pas de « profiter » , ce n'est pas masochiste. Au contraire, c'est prendre son indépendance avec la société de consommation, trouver son bonheur durable et non périssable.

— Une fois les constats fait, que le chômage n'est pas si infernal qu'il n'en avait l'air, et qu'on peut vivre heureux sans avoir beaucoup, le changement économique ne devrait plus faire autant peur. Donc les menaces de l'entreprise n'auront plus de prise et le vécu au travail risque d'être moins pénible : l'autre ne sera plus perçu comme un concurrent à dépasser pour rester sur le champ de bataille ; on pourra voir vraiment ce qui se déroule sur le lieu de travail ; on pourra alors aider les autres à se libérer de la peur et des menaces.

— Notons que l'avancée du chômage réduit l'impact de toutes ces menaces : tous les jeunes ont connu le chômage, tout le monde a des amis chômeurs, on sait tous ce qu'est le Pôle emploi, on est bien informé. Le chômage ne fait plus si peur et il est même intégré dans des projets professionnels, entre deux CDD, pour reprendre son souffle. Il est parfois un choix volontaire où le travail est facultatif, la vie pour certains étant plus active hors circuit professionnel. Donc, dans quelques années il est probable que les menaces ne fonctionnent plus du tout, tout le monde étant parfaitement rodé à vivre en mode « chômage » (à moins d'un changement drastique néfaste en terme de politique).

■ LA PRISE EN OTAGE DES VESSIES

Les besoins physiologiques, que le travail dit combler, sont parfois pris en otage par l'entreprise. On avait abordé le sujet précédemment : empêchement d'aller aux toilettes, de boire, de se reposer, de manger.... Le salarié est à la disposition de l'employeur, ses besoins sont autorisés à être comblé uniquement si l'employeur donne son accord.

Prendre en otage les besoins physiologiques est extrêmement efficace pour manipuler les personnes, aussi bien mentalement que dans leur activité.

> « On devait demander la permission pour tout : pour aller faire tel travail nécessaire, pour changer de poste, pour se laver les mains, pour boire, pour pisser.

> En cuisine, on était pieds et poings liés à la production, donc parfois c'est les caissiers (avec l'autorisation des chefs) ou les chefs qui venaient nous donner un verre d'eau. Bah on était super content, c'était un vrai soulagement de voir ces misérables verres d'eau, on pouvait qu'être reconnaissance et apprécier que les chefs pensent à nous. Mais c'est vrai, c'est totalement paradoxal. C'est l'organisation mise en place qui nous empêchait de boire de l'eau à notre convenance. Dans d'autres boîtes, tu peux boire ton eau à volonté, tu peux trimballer ta bouteille, c'est même ordonné par les chefs quand tu travailles à plus de 30 degrés. »
> *[témoignage recueilli IRL]*

Quand nos besoins physiologiques sont résolus, on est satisfait, il ne peut en être autrement. On a ici une technique du « bon flic, mauvais flic ». Le bon policier est le chef qui résoudra les besoins physiologiques, permettra d'aller aux toilettes, de boire... Le mauvais policier est institutionnalisé par les interdits posés dans l'organisation.

Cette prise en otage permet aussi à l'institution d'occulter la mise en perspective du salarié : quand on a soif, on ne pense qu'au moment où on pourra boire, on n'interroge pas le système, on ne réfléchit pas aux causes, aux origines, on n'arrive pas à clarifier sa pensée. Seule la résolution de besoin physiologique est à l'ordre du moment, notre pensée est bloquée par la manifestation de notre corps. C'est pourquoi la technique du bon et mauvais flic peut faire paraître le prisonnier idiot : on peut se demander pourquoi il ne se rend pas compte que la situation est sous la maîtrise totale des policiers. Cette inconscience est due au fait que ses besoins prennent toute la place et que leur résolution est forcément un soulagement pour lequel il sera reconnaissant.

Là encore, pour les entreprises ayant recours à cette prise d'otage des besoins, il ne s'agit pas de profit : un salarié bien hydraté sera plus efficace qu'un salarié déshydraté ; il s'agit de pouvoir sur autrui, d'avoir un contrôle total de l'individu. Même de sa vessie...

▶Donc... faire appel à la loi

Toutes les techniques décrites dans nos chapitres sur la soumission (page 301) peuvent être mises en application pour faire cesser ce mode de fonctionnement intolérable. La loi est également de votre côté :

> « Article R4225-2
> L'employeur met à la disposition des travailleurs de l'eau potable et fraîche pour la boisson. »

et la loi dont nous avons déjà parlé :

> « Article L1121-1
> Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche

à accomplir ni proportionnées au but recherché. »

Il faut aussi jeter un regard dans les conventions collectives à ce sujet.

Quel que soit votre choix d'action, il semble essentiel de faire preuve d'exemplarité (en donnant de l'eau à ses collègues, en leur proposant de les remplacer pour qu'ils aillent aux toilettes) indépendamment des ordres ou des habitudes. Il ne faut pas accepter qu'on refuse la résolution de ce genre de besoin chez soi ou autrui.

■ LE DÉNI DU CORPS

L'exploitation du corps du salarié, c'est la première des exploitations : du temps des esclaves, puis des serfs, il s'agissait surtout pour les maîtres de ne pas travailler eux-mêmes et de jouir de la production avec plus ou moins d'ostentation.

À présent, l'exploitation du corps des salariés se fait avec une rétribution et quelques obligations imposées par loi (mais pas forcément suivie par l'entreprise) : il s'agit de tirer la force du salarié, d'en faire de l'argent qui permet de perpétuer l'activité et surtout d'en faire profiter ceux qui ont le pouvoir. Ainsi le maître dirigeant peut se permettre de ne pas travailler, jouir des richesses, exercer un grand pouvoir. Celui qui exploite est ainsi protégé de l'usure de son propre corps et celui qui est exploité, cherchant à « gagner » sa vie, la perd dans l'usure accélérée de son corps. On est bien loin de la loi de réciprocité, mais là n'est pas notre question.

Le corps est clairement exploité et l'on peut difficilement douter de cette absorption de la force vitale des salariés par l'entreprise. Cela pour un profit dont ils ne verront que peu la couleur. Mais cela va plus loin : ce corps est également dénié.

En effet, le salarié est considéré comme une « ressource » humaine. Une ressource bien moins précieuse et moins rare que le pétrole. On peut distinguer deux stratégies vis-à-vis de cette ressource :

— une stratégie « durable » : on exploite l'humain en douceur, avec respect et soin afin qu'il se régénère, perdure, garde sa qualité, voire augmente sa qualité.

— une stratégie de « pollueur » : on exploite l'humain au maximum, sans respect, on tire son jus jusqu'à ce qu'il soit inutilisable, sans respect. Si la ressource a le moindre défaut, on la jette, on la remplace, on va chercher ailleurs une ressource plus fraîche, moins chère, plus malléable, avec moins de restriction concernant son exploitation.

Dans cette stratégie de pollueur, le corps est nié, le subordonné doit être sans faille c'est-à-dire sans maladie, sans accident, sans fatigue, sans besoins, il doit tout donner de ses forces à l'activité, que l'activité le requière ou non. Sinon il est jeté.

Là encore, il est assez facile de repérer cette logique d'ultra-consommation de la ressource humaine : la maladie sera réprimandée, reprochée et considérée comme un mensonge ; en cas d'accident, l'entreprise pensera que le salarié a fait exprès de se faire du mal ; tout le matériel



lié à la sécurité ou l'hygiène et le matériel de soins de secours seront négligés, voire ignorés ; la salle de pause sera peu soignée ou sous étroite surveillance ; l'entreprise ne respectera pas les horaires, les pauses des salariés ; l'entreprise sera intolérante à l'inactivité du salarié même s'il n'y a aucune activité à réaliser ; l'entreprise tendra à mettre les records de productivité en tant que norme à suivre et s'insurgera que les salariés ne les réalisent pas quotidiennement en chaque moment, quelles que soient les circonstances.

La loi du plus fort est donc en vigueur dans ces entreprises. Le fort étant ici celui qui est hyper productif, qui ne montre aucun signe de faiblesse tant du corps que du psychisme, qui ne demande jamais de repos, qui en fait toujours plus que tout le monde. Ce fort, c'est la ressource hyper exploitable que l'entreprise va ériger en modèle, en « employé du mois » , en vantant ses mérites, en les récompensant afin que les autres s'en inspirent. Évidemment, c'est une loi du plus fort artificielle : elle devrait s'appeler la loi du plus exploitable, la loi du plus grand asservissement à la productivité, ce qui est bien loin d'une quelconque force.

Les indicateurs précédemment cités vont donc formater les salariés à cette loi du plus fort corrompue, discrètement, jusqu'à ce que cette norme devienne leur et qu'ils la maintiennent en vigueur par eux-même : au lieu de refuser la loi du plus fort, de s'allier entre eux pour défendre leur droit à ne pas être vidés comme des citrons comme cela pouvait être le cas avant le management moderne, ils vont être manipulé pour défendre leur exploitation et la maintenir chez les rebelles ou les nouveaux arrivants.

> [« Journal d'un médecin de travail », Dorothée Ramaut (en supermarché)] les propos de ce médecin du travail rendent très bien compte de la stratégie de pollueur employé par la direction pour gérer ses ressources humaines. D'un côté, les preuves affluent concernant le peu de respect pour l'humain « vous n'êtes pas content ? Mais partez, personne ne vous retient, des « comme vous », il y en a 300 qui attendent votre place » ; et on retrouve ce déni du corps : les absents ne sont pas remplacés, donc les présents ont une surcharge de travail. La probable maladie n'est pas prise en compte dans le système et on dénie également la pénibilité de la surcharge de travail chez les présents. La raison en est assez simple : le profit. Un même travail avec moins de monde fait gagner plus d'argent. Cependant, le système est tellement rodé, les employés tant formatés, que le coupable désigné de cette exploitation intense sera l'absent : il sera rejeté du groupe, les présents se vengeront de lui, le prendront en coupable. L'arrêt maladie sera considéré comme des vacances. Ainsi, une grande partie des salariés de ce supermarché semblaient avoir oublié que l'entreprise était responsable de l'organisation du travail, que les chefs auraient pu se donner le pouvoir de mettre des remplaçants ou prévoir une organisation différente en cas d'absence comme c'est le cas dans bon nombre d'entreprises respectueuses à stratégie « durable » .

Cet oubli est clairement le signe d'un formatage ou d'un épuisement professionnel si intense qu'il en a dénaturé les capacités à prendre en compte tout l'horizon et non l'instant immédiatement visible.

Parfois, le déni du corps est dramatiquement littéral :

Un employé était mort sur son lieu de travail (pour causes naturelles), dans un stock où il y avait beaucoup de passage (on y préparait des livraisons pour les camions). Le corps ne pouvait pas être déplacé tant que les autorités ne venaient pas constater le décès. Il a été ordonné aux autres employés de continuer à travailler. L'équipe s'est retrouvée à devoir enjamber le corps du collègue décédé, continuer le travail comme si de rien n'était, car selon les propos du chef, « les camions n'attendent pas » .[97]

Le manque d'empathie pour la « ressource » humaine peut donc être total, en plus d'être totalement aberrant en ce qui concerne la productivité future : comment les employés pourront travailler normalement et efficacement après qu'on leur a imposé un tel comportement ?

Le déni du corps peut être dramatiquement imbécile :

« Ça m'est arrivé d'être malade sur le terrain. Une fois je savais que j'allais vomir, ça n'allait pas du tout, mais j'ai dû insister comme pas deux pour sortir du comptoir. Et le manager est arrivé dans les vestiaires juste au moment où j'avais fini de vomir. Je suis certaine qu'il écoutait pour vérifier que je ne mentais pas... C'était rare les managers qui croyaient quand on était malade, même quand on était blanc comme des linges. Mais bon c'est loin d'être le pire... Dans un autre M* de notre ville, il y avait une équipière diabétique, elle avait une sorte de pompe sur elle dont elle ne pouvait pas se débarrasser. Du coup, il y avait un petit tuyau qui sortait de sa chemise. Le manager, visiblement à fond sur les normes, lui a ordonné de cacher ce tuyau parce que c'était pas esthétique. Elle a obéi. Elle est tombée dans le coma, longtemps, plusieurs mois, à cause de ça. M* en a profité pour la licencier pendant son coma... »*[témoignage recueilli IRL]*

Parfois aussi, cette loi du surhomme sans corps, comme la soumission à l'autorité, nous guide sans pour autant que l'entreprise soit responsable (aucune présence des indicateurs dont nous avons parlé précédemment). La peur de perdre son emploi au vu du contexte de la société, la crainte de mettre ses collègues dans l'embarras, la crainte de ne pas être à la hauteur de la tâche, le besoin de reconnaissance, les problèmes dans la sphère du privé, les croyances au

97 « journal d'un médecin de travail» , Dorothée Ramaut

sujet du travail peuvent prendre le pas sur les réelles conditions et attentes du travail et peuvent pousser au présentéisme :

> Claire travaille par missions, dans la publicité. Quand elle doit répondre à un appel d'offres un vendredi soir ou se remettre à l'ouvrage un dimanche, elle a droit à des jours de récupération. Et pourtant :
>
> « Je repousse le moment de les prendre, me disant qu'il faut que je termine les projets commencés, pensant que je vais tenir, et j'arrive à un moment où je n'en peux plus physiquement, mais surtout mentalement. Je n'ai plus envie de rien. Et j'ai du mal à me motiver pour bosser, je deviens lente, déprimée, et j'ai du mal à repartir. » [98]

> [« Docteurmilie », médecin généraliste, raconte à quel point elle doit se battre avec ses patients pour leur mettre des arrêts maladie.]
>
> « — Mme B. est gardienne, elle avait une tendinite du coude, elle a refusé à de nombreuses reprises mes arrêts que pourtant j'avais rédigés et lui avais donnés. Elle ne veut pas s'arrêter, son travail c'est toute sa vie, elle est hyperactive. Elle a tenu le coup jusqu'à ce que le tendon se déchire et maintenant cela fait plus d'un mois qu'elle est en arrêt.
>
> — Mr C. est chauffeur-livreur, il a une forte douleur d'épaule, j'ai réussi à l'arrêter deux jours quand vraiment il ne pouvait plus bouger, mais pas plus. Sa raison: il ne peut pas laisser ses collègues dans l'embarras…
>
> — Mme S. est ATSEM [Agent territorial spécialisé des écoles maternelles], elle a des lombalgies. Cette fois-ci j'ai réussi à l'arrêter, car vraiment elle était bloquée, mais la plupart du temps, elle refuse, pour ses collègues, pour les enfants…en dépit du fait qu'elle soit fonctionnaire et qu'elle n'ait pas de jour de carence.
>
> — Melle B. est serveuse, elle a un virus pour lequel on ne peut rien faire, mais n'est pas bien du tout, elle n'accepte pas l'arrêt parce qu'il n'y a personne pour la remplacer et que son patron lui met la pression…
>
> Je m'arrête là, mais je pourrais continuer des heures. Si les patients qui profitent du système sont très occasionnels, je vois ceux-ci en une demi-journée, tous les jours, tout le temps … » [99]

Ce présentéisme est également dû à des problèmes financiers :

98 http://rue89.nouvelobs.com/rue89-eco/2012/12/06/pire-que-labsenteisme-le-presenteisme-des-salaries-malades-237556

99 http://www.docteurmilie.fr/wordpress/?p=265

« — Mme R. est déprimée, sa fille de 16 ans a été violée récemment , elle a besoin de la présence de sa mère et Mme R. est épuisée physiquement et moralement… en plus, elle a une angine. Je ne peux rien pour sa peine, mais je pense que quelques jours de repos lui seraient bénéfiques. Elle refuse… financièrement, elle ne peut pas.

— Mr A. doit se faire opérer du genou depuis 2 ans, il attend toujours, car cela implique un arrêt de travail de plusieurs semaines que financièrement il ne peut pas se permettre. » http://www.docteurmilie.fr/wordpress/?p=265

Dans tous ces exemples on voit un problème dont l'explication peut être double : cette crainte de mettre dans l'embarras les collègues de travail peut traduire à la fois d'un sentiment d'être indispensable (et cela peut être vrai ou non) ou être un vrai problème organisationnel (l'entreprise n'a une structure souple pouvant s'adapter aux absences).

Si l'absence d'un salarié est si problématique, c'est que de toute évidence, rien n'a été prévu pour faire face à des changements dans l'équipe, mais les salariés prennent pour eux cette responsabilité.

Quant au problème financier que représente le fait d'être arrêté, là aussi on se pose la question de la responsabilité de l'entreprise : les arrêts ne sont pas rémunérés s'ils durent moins de trois jours ; or, trois jours de salaire ne représentent pas beaucoup d'argent, c'est donc que les personnes qui craignent l'arrêt sont très peu payées, elles ne peuvent pas vivre avec un écart si petit soit-il. Quant aux arrêts plus longs, ils sont rémunérés à hauteur de 75 %, la baisse de salaire ne devrait pas être si problématique, or elle l'est : c'est donc que le salaire pose un vrai problème, qu'il ne permet pas de parer aux événements pourtant courants de la vie. On retrouve ces mêmes problématiques avec les congés maternité et paternité : même si l'envie, le besoin est là, les personnes le refuseront pour des raisons financières. Soit on a une addiction au travail, une mauvaise gestion de ses finances, soit le salaire est effectivement bien trop bas pour permettre de vivre avec une baisse de celui-ci.

Les entreprises intelligentes savent pertinemment que ce présentéisme flirtant avec l'addiction au travail est un problème à combattre : entre les virus qui se propagent par les malades au travail, la perte de productivité et de qualité due à la fatigue, le malade présent ne rapporte rien et coûte finalement plus cher que l'absent. De plus, les présenteistes sont les absents de demain : les pathologies non soignées, l'absence de repos, de soins, finissent par empirer l'état général et développer des pathologies de longues durées. L'abus de travail n'est pas à prendre à la légère, il peut même tuer de jeunes salariés :

Un étudiant allemand a été retrouvé mort à son domicile. Stagiaire dans une des grandes banques de la City, il aurait enchaîné des journées de travail de plus de 16 heures les trois jours avant son décès. Sans attendre les résultats de

> l'autopsie, certains ont d'ores et déjà pointé l'épuisement comme cause possible de la mort.[100]
>
> Une rédactrice indonésienne travaillant pour l'agence de publicité *Young & Rubicam Indonesia*, est morte peu de temps après avoir posté un tweet le 14 décembre dernier disant qu'elle travaillait depuis 30 heures consécutives.[101]

Quels que soient les problèmes de ces jeunes gens et l'absence d'ordre de l'entreprise les poussant à ce rythme, il est anormal que l'entreprise ait permis qu'ils se tuent à la tâche, qu'ils ne disent rien pour les stopper, que personne ne leur ait incité à s'arrêter et se reposer.

Ce déni du corps n'est pas qu'un problème de subordonné, chez certains managers dénier son corps semble une norme à suivre de par son rôle :

> « Pour nous, managers, qui prenons en charge quelque chose de complet, eh bien, il est normal de ne pas déjeuner ou de ne pas dîner ou alors c'est pour dire qu'on reste encore humain et qu'on est obligé de... qu'on a un corps et qu'on a des faiblesses, quoi... et qu'on est bien obligé de le faire. Mais sinon, ne pas dormir, ne pas manger, c'est normal. On est hors de son corps quand on est dans la boîte. On est dévoué à la boîte et c'est le critère numéro un pour être manager, pour être un des leaders de la boîte. » [102]

Manger et dormir se transforment en « faiblesse » , il y a une obligation à être un surhomme, à ne pas avoir de corps. Bien qu'être un surhomme soit impossible, c'est la seule façon d'être un leader, donc il faut faire comme si le corps n'existe pas. On est là dans une pensée magique assez dramatique qui reviendra souvent et qui découle du monde imaginaire de l'entreprise dont nous parlerons souvent.

▶Donc... se respecter

Il faut apprendre à se respecter soi-même, corps et esprit : se comporter en surhomme ne peut durer qu'un temps et se payera très cher, au point de garder pour toute une vie des pathologies lourdes, de développer une dépression durable ou de mourir de trop de travail.

Se respecter soi-même, c'est respecter les autres : à tirer la productivité vers des sommets inégalés, on fait placer la barre plus haute pour tous. Le sentiment de fierté, de « supériorité » ne durera qu'un temps et tout le groupe sera forcé de se tuer à la tâche pour suivre la nouvelle norme. En se dépassant, on se tue à la tâche et on force le groupe à se tuer à la tâche. Le non-respect de soi-même deviendra alors une norme obligatoire.

100 http://sante.lefigaro.fr/actualite/2013/08/22/21139-trop-travailler-peut-conduire-mort
101 http://www.huffingtonpost.fr/2013/12/18/redactrice-meurt-30-heures-trop-travailler_n_4464071.html
102 « le coût de l'excellence» , Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac

De plus, les gains à se comporter en surhomme sont nuls en comparaison de l'épuisement engendré : certains ne seront même pas remerciés par l'entreprise, il n'y aura pas de vraie promotion (ou une promotion vers un poste où les forces sont encore plus tirées), le niveau de stress sera encore plus grand par la suite (parce qu'il faut toujours se dépasser), les primes seront plutôt attribuées à ceux qui ont besoin de motivation, pas ceux qui sont déjà zélés, on ne donnera pas de responsabilité au zélé, car on ne donne pas une équipe à gérer à quelqu'un qui ne sait pas gérer ses propres limites.

Il est donc bien plus profitable pour tout le monde de connaître et respecter les propres limites de son corps. Cependant cette addiction au travail, cette fuite dans la productivité déraisonnable, a des causes toujours plus profondes. Il faut les inspecter : pourquoi a-t-on besoin de tant prouver sa valeur à autrui ? Pourquoi on préfère être au travail plutôt que chez soi ? Pourquoi se punit-on ainsi ? Fuir dans le travail ne résoudra rien aux problèmes, il est fortement probable qu'ils les empirent, comme toute fuite addictive.

— Si la barre est déjà placée trop haut, qu'il est déjà dans la norme de se tuer à la tâche, il faut désobéir en douceur, progressivement, en faisant moins, en créant des nouveaux rituels de pause pour soi et les autres. C'est un travail qui se fait collectivement.

— si on semble dans l'impossibilité de désobéir (quand le rythme est imposé par une machine) il faut quand même désobéir : tant pis si l'activité coule, il faut rappeler que l'homme est maître de la machine, que la machine n'est pas là pour tuer l'homme, mais pour faciliter la tâche, pas faire son enfer. Là aussi, c'est un travail collectif.

— Il semble essentiel d'être solidaire : même si on n'est nullement concerné, on devrait se sentir responsable de l'autre dès lors qu'on partage un espace-temps avec lui. Rappelons-nous le cas de Catherine Genovese : il faut intervenir quand on voit quelqu'un mal dans sa peau, en difficulté, en souffrance, car il est probable que personne ne le fasse sinon. Qu'on soit de statut différent, de secteur différent, voire qu'on soit client non employé, on devrait se sentir responsable et intervenir pour aider la personne. On peut tous quelque chose pour aider l'autre, ne serait-ce qu'en reconnaissant sa souffrance à haute voix. Concernant celui qui viendrait s'interposer au comportement d'aide, qui réprimanderait cette forme d'empathie en action, il ne mérite pas son autorité, donc on n'a pas à lui obéir.

@TRAVAIL/EXPLOITATION/BESOINS DE SÉCURITÉ

On a besoin de se sentir en sécurité, c'est-à-dire que l'environnement dans lequel on évolue soit stable, qu'on puisse prédire le lendemain, que tout ne puisse pas être perdu en chaque instant, qu'on ne risque pas sa vie tout le temps, qu'on puisse trouver un espace-temps de sérénité. C'est un besoin lié à la survie, profondément ancré en nous au même titre que les besoins physiologiques : après la cueillette et la chasse, il nous faut trouver l'abri qui nous protégera des

intempéries, des bêtes sauvages et dans laquelle on pourra relâcher la tension. Mais au-delà de la grotte, la sécurité concerne aussi l'assurance de trouver de la nourriture sans trop de danger, et qu'il y ait de la nourriture suffisamment abondante pour nourrir tout le monde. Le besoin de sécurité est entremêlé aux besoins physiologiques.

Les idéologues du travail estiment que le travail peut combler ces besoins : le salaire peut permettre la sérénité, peut aider à construire un environnement stable, peut annihiler la peur du lendemain et donc permettre au salarié de se projeter dans l'avenir.

Or :

— Certains salaires sont tellement bas qu'ils ne parviennent pas à répondre aux besoins physiologiques, donc il est impossible qu'ils répondent au besoin de sécurité.

— La majorité des contrats n'assurent qu'une sécurité de courte durée ou partielle, donc sont anxiogènes : l'individu doit tout le temps se réadapter à des situations radicalement différentes sans pouvoir s'habituer à quoi que ce soit, donc il ne peut pas se sentir en sécurité.

— Les entreprises, délocalisant, licenciant massivement, qu'elles soient prospères ou non, détruisent tout sentiment de sécurité ou même espoir de sécurité chez les citoyens.

— La vie au travail peut être totalement insécurisante : surveillance permanente, organisation changeant perpétuellement, nombreuses crises, situations inquiétantes, stress, injonctions paradoxales, manque de clarté de ce qui est demandé, comportements pathologiques et pathologisants....

Les idéologues du travail pourraient répliquer que l'entreprise tend vers l'assurance de la sécurité, mais que les circonstances, la crise, le marché ne leur facilitent pas la tâche. Nous pensons pour notre part que beaucoup d'entreprises n'ont pour premier objectif que le profit et le pouvoir ; les besoins de sécurité des salariés sont bien négligeables au regard du profit ; en revanche, elles s'appuient sur ces besoins de sécurité pour exploiter d'autant plus le salarié, pour le profit et le pouvoir personnel des exploiteurs.

■ PEUR DU CHÔMAGE

Nous rejoignons ici le point explicité précédemment : les menaces de licenciements et le noircissement du tableau du chômage sont également une façon d'exploiter le besoin de sécurité. Le salarié, par peur de perdre son CDI dans un monde en crise, acceptera bien plus d'exploitation qu'un individu qui n'a pas peur ; il acceptera bien plus de perdre des avantages, des libertés ou de perdre son autonomie quitte à devenir un automate servile prêt à s'autodétruire.

■ PROMESSE D'EMBAUCHE

C'est surtout avant le CDI que l'exploitation du besoin de sécurité est la plus intense, notamment avec les stagiaires. Ceux-ci cherchent à apprendre le métier, développer une expérience, mais à l'heure actuelle il s'agit surtout d'essayer de se faire embaucher. Donc même les per-

sonnes déjà compétentes et expérimentées font des stages dans l'espoir de se faire embaucher durablement. Dans cet objectif, les personnes seront plus zélées, plus obéissantes, plus formatables, moins à même de se soulever pour faire respecter leurs droits.

> Dans « L'open space m'a tuer » d'Alexandre Des Isnards, il est raconté comment une entreprise gère ses stagiaires : ils les surchargent de travail, les font passer pour des chefs de projets auprès des clients et ceux-ci doivent réellement jouer ce rôle avec toutes les responsabilités qui incombent au métier. Puis la fin du stage arrive. L'entreprise dit au stagiaire qu'elle n'a pas d'argent pour l'embaucher. Le stagiaire a alors une nouvelle tâche : il forme son remplaçant, stagiaire également... Le cycle se perpétue ainsi tous les six mois sans qu'il n'y ait jamais d'embauche.

L'exploitation est maximale, car :

— Le stagiaire n'est pas rétribué et il produit néanmoins de la valeur. C'est un double bénéfice pour l'entreprise : pas de salaire à payer, mais de la productivité quand même.

— Le stagiaire se donne encore plus à la tâche par espoir, par volonté de s'insérer dans la société, de montrer ses compétences, etc.

— Le stagiaire est à peine formé et directement mis au travail, il n'y donc pas de profit perdu à mobiliser un formateur ou des plages horaires de formation.

— Comme il est servile, les entreprises en profitent pour bafouer tous ses droits.

L'état est complice de cette exploitation en fournissant par le biais de Pôle emploi cette main-d'œuvre gratuite : les chômeurs conservent leurs allocations et ne perçoivent aucun salaire. Leurs forces sont exploitées contre rien, si ce n'est la perte de leurs droits alors qu'ils travaillent et, par là même, l'entreprise participe à la dette de l'Unedic en faisant rémunérer leurs salariés par l'Unedic.

> « Un Leclerc Drive a ouvert ses portes le 20 août à Auxerre. Je devais y travailler six semaines, sans que cela ne coûte un centime à Leclerc. J'ai tenu six jours.
>
> Tout a commencé lorsque j'ai répondu à une offre sur le site de Pôle emploi. La semaine suivante, je décroche un entretien dans leurs locaux, avec un de leurs conseillers et une personne de chez E. Leclerc.
>
> C'est là qu'on m'explique qu'avant d'être embauché, je dois faire six semaines de formation. Je demande quelle sera la rémunération. Le conseiller me répond que je continuerai à percevoir mes indemnités, en Allocation de solidarité spécifique, soit 477 euros ce mois-ci. Mis à part cela, je ne pourrai prétendre qu'à des indemnités de frais de repas : 6 euros par jour ! Leclerc me promet un CDI à l'issue de ces six semaines de formation.

Leclerc me donne rendez-vous le lundi suivant à 14 heures. Ce jour-là, nous sommes quatre nouveaux. Je commence, on me met en formation avec une fille, arrivée la semaine précédente – et donc elle-même théoriquement encore en formation.

En un quart d'heure tout est expliqué, je prépare quelques commandes avec elle. Une heure plus tard, munie de ma « scannette » , je prépare déjà seul mes commandes.

Tout aussi rapidement, je suis aussi formé à la livraison client, cette fois avec une employée qui a bien signé le fameux CDI.

Une formation de six semaines pour être préparateur de commande ? Elle ne prendra en réalité pas plus d'une heure. En une semaine, un nouveau fait aussi bien que les autres. [...]

Nous n'avons qu'un jour de repos par semaine, le dimanche. Nous travaillons 6 heures par jour sauf le vendredi, 6 h 15, et le samedi, 6 h 30. Soit 36h45 par semaine.

Une collègue m'explique que nous ne serons payés que 35 heures. Ce temps de travail en plus correspond à notre temps de pause, 18 minutes par jour, non payé.

Dès le début, je trouve l'ambiance pesante. Peu de sourires, peu de bavardages. Une semaine après mon arrivée, je discutais un peu avec un collègue, tout en préparant une commande. Un autre collègue me dit qu'il ne vaut mieux pas trop discuter, notre « scannette » est un mouchard qui détaille nos statistiques à notre chef.

Très vite, je sais que je ne vais pas rester dans cette enseigne. C'est définitif pour moi quand les deux responsables du « drive » attendent samedi 20 heures pour faire un sermon à l'ensemble de l'équipe.

Un produit surgelé a été retrouvé en frigo. On nous explique que c'est très grave, que si on ne s'en rend pas compte, un client peut être intoxiqué. C'est vrai.

On nous dit aussi que nous sommes trop lents : les préparateurs d'autres « drives » tournent à 200 articles par heure, nous seulement à 120. On nous dit que cinq personnes récemment formées n'ont pas été gardées, car elles n'étaient pas assez efficaces : à nous de faire nos preuves ! Et pas question de relâcher les efforts le jour où nous serons embauchés : si nous ne donnons plus satisfaction au « drive » , on nous menace de finir au magasin. Où les conditions sont bien plus dures, précise le chef.

Il est 20 h 20 quand je quitte le « drive » . Vingt minutes de réunion, en dehors du temps de travail ! C'en est trop. J'y retournerai le lundi, une dernière fois, pour récupérer mes affaires dans mon casier. » [103]

103 http://rue89.nouvelobs.com/2013/10/05/travailler-six-semaines-gratos-leclerc-jai-craque-246275

Le Pôle emploi propose de nombreux contrats avantageux pour les entreprises et qui maintiennent, entretiennent la sphère infernale de la précarité, qui bouleversent la loi de réciprocité.

> « J'étais en CDD dans l'entreprise. Y avait pas de problème avec mon contrat, la boîte avait toujours été honnête avec moi, elle l'était avec les autres aussi. Mais un jour, avant une période de grosse activité, on a vu débarquer une bonne dizaine de nouveaux, qu'on devait former et faire travailler avec nous. Jusque-là, pas de problème, c'était comme nous quand on était nouveaux, on avait des CDD avec une grosse partie de formation pendant une période calme, ce qui était l'idéal pour le boulot. Or eux, ils n'étaient pas payés, et ça pendant des jours ! J'avais du mal à y croire parce que la boîte est vraiment très honnête, je ne comprenais pas pourquoi ils auraient viré mal ainsi.
>
> J'ai appris par la suite que c'était « grâce» au Pôle emploi, que c'était tout à fait légal, que c'était un accord. Soit... Les nouveaux que j'avais en charge, je les ai formés. Par contre sans que les chefs le remarquent je les ais pas fait travailler et ils sont rentrés chez eux tous plus tôt que prévu, parce que légal ou pas, c'est irrespectueux de faire travailler des gens non payés. » [29]

Ce genre d'accord brise la loi de réciprocité « je travaille — tu me donnes un salaire » et corrompt les valeurs en transformant en atout le fait d'être accepté dans l'entreprise, en une chance de travailler même sans salaire. On a donc « l'entreprise fait grâce d'offrir un poste à un chômeur — il travaille — l'entreprise ne donne pas de salaire ni de contrat sécurisant permettant un futur salaire ». Le tout avec la bénédiction de l'État... Ainsi l'entreprise peut perpétuer son absence d'embauche honnête tout en prospérant avec de la main-d'œuvre gratuite, renforçant au passage le besoin de sécurité de la population, sa soumission, son acceptation de l'exploitation étant donné que la sécurité (le CDI) est de plus en plus inaccessible. La boucle est bouclée, pour le pire.

Il en est de même avec les contrats précaires moins « aidant » pour l'entreprise : l'entreprise accroîtra la soumission, l'exploitation, la concurrence entre collègues avec la promesse du CDI. Il s'agit d'une vulgaire technique de la carotte et du bâton, excepté que la carotte s'appuie sur les peurs, les angoisses, la précarité et fait passer un simple contrat comme une récompense pour laquelle il faudrait se battre. Or le CDI ne devrait pas être un privilège : c'est un contrat entre personnes, un échange codifié. Il n'y a pas de cadeau là dedans, qu'importe le contexte social.

▶Donc... Solidarité

Celui qui subit cette exploitation est pieds et poings liés au contrat, à sa galère, à son besoin de plein emploi : c'est aux autres de prendre conscience des abus et d'essayer de rééquilibrer la situation. Généralement, il n'est pas crié sur tous les toits qu'untel a un contrat sans rémunération, que tel autre est stagiaire. Il faut donc se renseigner, s'interroger ; puis faire tout pour

rétablir la balance, c'est-à-dire que les stagiaires soient réellement formés, que les salariés non rémunérés ne soient pas pressés comme des citrons. Comme c'est parfois de leur initiative que vient ce présentéisme abusif, il faut également leur donner des limites, donc il est parfois nécessaire de leur ordonner de se reposer, d'arrêter de travailler ou d'aller chez eux.

▶Donc... Médiatisation

Le monde de l'entreprise est opaque et souhaite rester opaque. On entend les abus uniquement quand ils deviennent dramatiques. Or cela pourrait en être autrement : on peut tous médiatiser les soucis, et on devrait le faire ne serait-ce que pour les futurs employés et ceux présents, qui par crainte, n'osent rien dire. Cette médiatisation passe par le fait de parler à tout le monde de sa mauvaise expérience, de donner le maximum d'informations sur le travail aux futurs employés forcés de joindre l'exploitant (cela peut leur permettre d'être moins exploité), de tout dire sur le Net en passant soit par des relais, soit en bloguant ou en communiquant, mais de façon anonyme (sans donner d'information personnelle, en utilisant Tor/VPN/Proxy, etc.).

Mais le problème appartient à l'état, donc la solution ne peut provenir que de lui.

Ne nous leurrons pas : on aura beau aider les autres, être insoumis, mener des combats, médiatiser les abus, tant que la forme des contrats permettra d'embaucher des personnes sans les payer, il y aura toujours des problèmes. Pôle emploi, à l'heure actuelle, est un facilitateur d'exploitation qui sert les entreprises abusives et encouragent les entreprises honnêtes à le devenir : il est intégralement à repenser ainsi que tout ce qu'il propose, qui n'aide ni les entreprises à se comporter honnêtement, ni les chômeurs à s'en sortir.

L'entreprise a pour but le profit, elle ne fait pas dans le social et il ne faut pas attendre d'elle qu'elle fasse dans le social. Même si quelques jeunes entreprises et entrepreneurs ont une vision plus éthique des affaires, qu'ils ont une déontologie, ils sont loin d'être majoritaires, donc on ne peut pas élaborer des mesures à partir de ce postulat d'honnêteté. Donc, si l'entreprise a pour unique but le profit et si on leur fait des faveurs, elles les prendront et feront du profit avec elles sans donner quelque chose en retour que ce soit à ses salariés ou à l'état. On n'incite pas une entreprise à quoi que ce soit, il faut établir un contrat clair avec elle : « je te donne, tu donnes ça en retour sans quoi je ne te donnerais rien ou je reprendrais ce que je t'ai donné, les pénalités en plus » sans quoi elle n'embauchera pas plus, n'augmentera pas les salaires, etc.

@TRAVAIL/EXPLOITATION/BESOINS D'APPARTENANCE

En tant qu'animaux sociaux nous avons des besoins relationnels : on aime à vivre ensemble, on apprécie aimer et être aimé, on aime se sentir partie prenante d'un groupe qu'on soutient et qui nous soutient.

Le travail permet de combler ce besoin : en travaillant ensemble, on crée des liens notamment avec des gens qu'on n'aurait pas connus autrement. Ces liens sont spéciaux, car nous agissons ensemble avec des buts a priori communs, avec un partage des joies et galères quotidiennes, sur de longues plages horaires. Ces liens se font naturellement, l'entreprise ne les détermine pas : elle ne fait que mettre la structure en place et embaucher des personnes en fonction de l'activité, les liens qui se forment ne sont pas de son ressort, mais du ressort des personnes.

C'est sans doute sur ce point que nous ne sommes pas d'accord avec les idéologues du travail : ils pensent que l'entreprise est créatrice de liens, nous pensons pour notre part qu'en effet, le travail permet de nouer des liens, mais qu'il n'est pas responsable ni créateur de ceux-ci.

Attention nous parlerons bien ici de liens liés à l'affect, de sympathie ; non de liens créés par la structure elle-même, comme une relation entre un serveur et un cuisinier qui doivent communiquer pour effectuer le travail. Les liens sociaux nécessaires au travail, au fonctionnement de l'entreprise peuvent générer tout aussi bien de la sympathie (le serveur plaisante avec le cuistot quand il vient chercher ses plats) comme de la haine (le serveur peut voir le cuistot en ennemi). Si l'entreprise crée effectivement, le lien social — le serveur doit échanger avec le cuisinier pour son travail — elle n'est pas forcément responsable de l'amitié ou de la haine que génère cette collaboration.

Cependant, l'entreprise peut favoriser, défavoriser, détruire, orienter ou ignorer ces liens. Et elle a tout à gagner de ne pas empêcher la construction de ces liens :

> **Elton Mayo 1927/1933.** Mayo décide d'étudier un groupe d'ouvrières dans une usine. Pour cela, il réserve une pièce à part ou elles travailleront entre elles. La première différence de travail est donc de se souder en petit groupe puis d'avoir le droit de parler contrairement au reste de l'usine. Les expérimentateurs changeaient régulièrement leurs conditions de travail pour en voir l'impact sur leur rendement et cela parfois en fonction des requêtes des ouvrières. Ainsi le rendement fut amélioré en instaurant des pauses, puis en proposant des collations gratuites, puis en remplaçant deux ouvrières que le groupe déconsidérait (elles ne les trouvaient pas assez collaboratives), en les faisant commencer le travail plus tôt. Le rendement s'améliora également quand ils supprimèrent tous

ces avantages et qu'ils revinrent aux conditions initiales.

La vraie hausse du rendement s'explique par la cohésion toute particulière qui s'est instaurée dans ce groupe : elles pouvaient nouer des liens forts parce qu'elles étaient un petit groupe ayant le droit de parler, parce qu'elles se sentaient privilégiées (avantages que les autres n'avaient pas), parce qu'elles se sentaient reconnues (les expérimentateurs écoutaient leurs requêtes et y répondaient en changeant les conditions de travail selon leurs souhaits), parce qu'elles travaillaient donc en parfaite collaboration.

L'expérience est ancienne, et pourtant dans certains emplois on interdit encore aux personnes de parler même quand le contexte le permet... Or la productivité serait bien meilleure si les personnes pouvaient nouer des liens. Donc si l'entreprise place des interdits qui sont contre-productifs, c'est soit par ignorance (ce dont on doute) soit par volonté de puissance sur autrui. Il s'agit donc de maintenir sous sa poigne les salariés afin de maintenir ou étendre son pouvoir, mais il n'est pas question de profit pour l'entreprise là-dedans.

Toutes les mesures interdisant, restreignant le lien social alors que l'activité pourrait le permettre sont d'excellents indicateurs pour repérer une problématique du pouvoir.

Ces mesures peuvent prendre d'autres apparences que l'interdiction officielle : nous donnions précédemment l'exemple de l'open-space, qui était régulièrement réaménagé, notamment dès que les voisins avaient noué des liens amicaux solidaires. Cette solidarité cassait le système d'autosurveillance — ici, semble-t-il prioritaire — entre collègues se méconnaissant et se méfiant l'un de l'autre.

C'est la stratégie « diviser pour mieux régner » qui n'a strictement rien à voir avec des questions de profit, ni même de rapport à l'entreprise, mais uniquement une question de pouvoir qui perçoit la menace d'une solidarité qu'il ne peut maîtriser autrement que par la division.

Le « puissant » peut opérer une division en créant des rumeurs et préjugés pour protéger son pouvoir qui cible ceux qui sont perçus comme une menace au pouvoir (personne trop compétente, trop intelligente, qui connaît des faits gênants, qui ne sont pas manipulables, personnes solidaires et ayant du leadership...) et à l'inverse peut flatter, lisser et accorder une promotion aux personnes influençables, facilement soumises qui seront de bons soldats. Ce « diviser pour mieux régner » peut être commis par des individus isolés comme être une opération d'une plus grande envergure : soit ponctuelle (à cause de changement dans l'entreprise) soit institutionnalisé. Quand on détruit le lien social de façon répétée, ciblée, c'est du harcèlement, il y a clairement un but de « suppression » . Nous en reparlerons dans une section qui y sera consacrée.

Beaucoup d'entreprises, sachant que le lien social est primordial pour leurs futurs bénéfices, vont faire en sorte de le favoriser, en offrant des activités extérieures communes aux salariés, et permettant dans leur espace la facilitation de la communication, du travail en groupe dans des univers ludiques. Ce sont des initiatives qui aident parfois le lien social, d'autre fois non. Comme nous l'avons vu, l'entreprise ne peut pas créer le lien social : elle ne peut qu'apporter

les conditions favorables, comme un environnement convivial et même cela pourrait ne pas marcher, car seuls les individus peuvent le créer. Par contre, elle peut le détruire en n'assurant aucune sécurité de l'emploi (changements perpétuels, licenciements arbitraires, benchmark entre employés...) et cela même si elle a mis en place un environnement chaleureux et des tas d'événements sociaux.

Mais l'exploitation du besoin d'appartenance n'a que peu de rapport avec tout ce dont nous avons parlé précédemment : que l'entreprise favorise ou non l'émergence du lien social entre les individus qui la composent est juste un facteur d'influence, pas une exploitation. Quant à la destruction du sentiment d'appartenance, il s'agit des prémices du harcèlement.

Pour revenir sur l'expérience de Mayo, sachez que ses conclusions sont utilisées, mais pas franchement en faveur de l'amélioration des conditions de travail, au contraire : l'entreprise va être aux petits soins avec ses nouveaux employés, puis une fois qu'ils sont bien dans l'équipe, dans l'entreprise, qu'ils peuvent percevoir comme paradisiaque, on leur retire tout les avantages. Donc, ne nous faisons pas berner par un job où les débuts sont parfait, c'est peut-être juste un amorçage pour nous faire accepter le pire ensuite.

■ LE CHANTAGE AFFECTIF

Au plus simple de cette exploitation, on a le chantage affectif : le lien entre les salariés et les chefs est là, il est entretenu, mélangé à l'amitié parfois très sincère. Cependant cette amitié peut être exploitée. Un chef qui a laissé une distance avec son salarié, pourra lui demander classiquement de faire des heures supplémentaires, le salarié comprendra que ces heures seront comptées, et si ce n'est pas le cas, il pourra rentrer plus tôt un autre jour. Un chef qui a tissé volontairement, à but d'exploitation, une relation amicale avec son salarié ne demandera pas de faires des heures supplémentaires, il demandera au salarié-ami de « lui filer un coup de main qui le dépannerait bien ». Entre amis, on ne parle pas d'argent, on s'entraide sans contrat et il n'est pas question de droits ou conditions à respecter. Alors le salarié-ami peut être berné dans cette amitié : le chef ne payera pas ses heures supplémentaires, lui demandera de prendre des responsabilités qui sont hors de son contrat et lui font prendre de sérieux risques, il pourra lui demander de mentir... Il est toujours plus facile de demander à un ami de faire fi de la loi, de la légalité, qu'à un salarié. Quant au salarié-ami, il aura d'autant plus de mal à s'opposer, car c'est prendre le risque de perdre une amitié, de transformer l'ambiance au travail en enfer.

Si le salarié-ami n'obéit pas à cette logique, que ce soit en se plaignant des heures non payées, en refusant de faire quelque chose qui est hors-contrat, le chef exploitant l'amitié peut y répondre par cette phrase type « C'est comme ça que tu me remercies, après tout ce que j'ai fait pour toi ? » et l'ami devient ennemi...

> « Le loup leur a jeté de la poudre aux yeux. Tout le monde s'autorise à l'admirer un peu, même moi. Il est l'associé principal et probablement millionnaire. Il est calculateur mais sort du commun des mortels. Il veut tout savoir, pour tout contrôler et la plupart d'entre nous, même les stagiaires, trouvons cela normal de travailler un jour férié. Il nous manipule avec classe et intelligence.
>
> Un conseiller s'est épris d'une des stagiaires qui, comme moi, est arrivée il y a peu. Leur amour est simple et véritable, sans artifice aucun.
>
> Pourtant, lorsqu'il s'est confié à quelques personnes du cabinet, il ne s'attendait pas à se voir contraint d'en parler au tout-puissant. Dans son bureau, après l'avoir ignoré pendant deux jours, celui-ci lui avoue qu'il est déçu d'être le seul ignorant la situation au sein du cabinet, et qu'il aurait souhaité, « en tant qu'ami » , être prévenu en premier.
>
> Il le culpabilise, lui dit qu'ils sont amis et que ce genre de chose s'avoue entre amis. Il insiste sur le terme « ami » et mon référent a les yeux brillants, se sent important, alors qu'en réalité, il faut l'assumer, il est complètement manipulé. » [104]

Toutes les amitiés ne sont pas exploitées de la sorte, fort heureusement ; l'indicateur signale que cet abus affectif est facile à repérer : le salarié est perdant en temps et en argent, est mis dans des situations très délicates, le chef exploiteur de cette amitié est souvent très flatteur (même pour des choses qui ne valent pas de compliment) et reconnaissant. En quelque sorte, il paye en « amour » le surplus de travail du salarié, mais cet amour peut vite se transformer en haine si le salarié ose se respecter et ne répond pas aux sollicitations abusives.

▶Donc... mettre au clair

— Un ami ne se sert pas de l'autre pour ses propres intérêts ; si tel est le cas, ce n'est pas un ami.

— L'amitié entre subordonnés et supérieurs peut exister, mais c'est un équilibre délicat qui impose une certaine distance au travail, une séparation nette entre la liaison amicale et la liaison professionnelle. C'est autant difficile pour le chef que pour le subordonné, mais dans de petites structures sans grande équipe cela peut fonctionner si chacun respecte des distances.

— l'amitié entre subordonné et supérieur peut être utilisée pour exploiter le subordonné, mais aussi le supérieur : le supérieur exploitant fera du chantage affectif pour faire faire au subordonné des tâches non prévues, pour qu'il travaille plus, pour qu'il ferme les yeux sur certains problèmes, etc. ; le subordonné exploiteur abusera de son amitié avec le chef pour travailler moins que les autres, avoir des avantages que les autres n'ont pas, etc... Ces relations sont problématiques pour les collègues, elles créent de l'injustice, donc cassent la solidarité. Les amis devraient faire en sorte que les avantages acquis le soient pour tous ou renoncer à les quêter.

104 http://rue89.nouvelobs.com/2014/05/30/suis-stagiaire-tombee-milieu-requins-252552

Quand on est en dehors de cette relation, on peut s'harmoniser avec le privilégié (si possible en groupe) et se donner les même droits que lui. Avec naturel, sans colère ni haine, sans la moindre once de ressentiment, cette imitation sera soit acceptée soit remise en cause : quoi qu'il en soit cela clarifiera les choses pour tout le monde, remettra tout le monde au même niveau.

— se sentir flatté que le supérieur joue l'amitié avec nous est un problème. Car la flatterie (voir page 104) est un état d'esprit qui nous pousse à livrer des confidences, des informations que l'on n'a pas à donner et qui seront utilisées contre nous, contre nos collègues ou qui renforceront la domination du supérieur. L'idéal est de rester neutre face à ces feintes de l'amitié et de maintenir les mêmes distances.

■ Le laisser-faire orienté

> « J'ai fait des boulots durs, mais certains étaient nettement plus plaisants que d'autres. La différence, en fait, c'étaient les gens. Et la possibilité de nouer des liens qui faisaient toute la différence.
>
> Dans un boulot, impossible de parler. En plus on était que des nouveaux donc on ne se connaissait pas et ça changeait tout le temps. Dans l'autre, quelques anciens très marrants qui mettaient une super ambiance, un poste de radio et permission de parler tout le temps. Voilà la différence. Tu peux faire n'importe quel boulot de merde, mais avoir presque envie d'y aller si l'ambiance est là, si tu aimes les gens avec qui tu travailles » [témoignage recueilli IRL]

Si l'entreprise est intelligente, elle laissera faire ce lien, le permettra et n'interviendra pas. En résultera que le salarié peut alors être capable de faire n'importe quel travail pénible ou mal rémunéré : le sentiment d'appartenance, la joie sociale primera sur le vécu du salarié. À long terme, il en résultera des comportements de présentéisme, par sentiment d'appartenance, d'amour des collègues, qui masquera les failles de l'organisation. L'exploitation de l'appartenance est invisible, car, elle ne consiste pas, pour l'entreprise, à prendre des mesures, mais plutôt à ne pas en prendre : le groupe de salariés est tant soudé qu'il parera de lui même aux failles de l'organisation, que ce soit le manque de moyens tant en matériel qu'en personnel. Et si le salarié est absent et que cela se passe mal durant son absence, il s'en voudra ou les autres lui en voudront, comme on a pu le voir avec l'exemple en supermarché vu précédemment. L'entreprise exploitant ce sentiment n'aura qu'à souligner les manquements de certains ou l'héroïsme des autres. En d'autres situations, elle rappellera l'importance des liens entres les salariés, utilisera des métaphores familiales ou amicales : elle masquera ainsi ces manquements, son pouvoir non utilisé pour améliorer la situation et poussera le groupe à se surpasser.

▶Donc... mettre au clair

— Il ne faut pas oublier que ce sont les décideurs qui détiennent le pouvoir : ils peuvent pallier aux circonstances, ils peuvent faire remplacer ou améliorer les conditions de travail. On devrait pouvoir être absent sans que cela pour autant nuise au travail du groupe et ce sont les décideurs qui auraient dû prévoir ce cas de figure.

— À partir de ce constat, on ne devrait pas avoir de culpabilité vis-à-vis de son groupe quand intervient un problème : la vraie « appartenance » (collègues, comme le reste de l'entreprise) pardonne, excuse, fait en sorte de ne pas être chaviré par le moindre changement. Bien au contraire, il y a du soutien dans les périodes de difficultés. C'est là toute la différence entre les entreprises dites « familiales » qui le sont vraiment, tant par la taille que par l'humanité des rapports ; et celles qui se dotent d'une vision familiale. La première comprendra les difficultés, les salariés comme les chefs se soutiendront mutuellement, s'excuseront, tenteront de tout mettre en œuvre ensemble tout pour que cela se passe bien. Dans la seconde, il y a aura de la rancune vis-à-vis du subordonné, même pour des problèmes qui lui sont parfaitement légitimes. Les décideurs ne feront rien pour résoudre les situations et désigneront celui qui a un problème comme le problème. Or le problème est souvent le leur, car lié à l'organisation qu'ils ont mise en place.

— Ne confondons pas l'environnement social dans lequel on peut être bien et l'entreprise : cette confusion nous fait tout mélanger et l'entreprise peut exploiter ce mélange pour ne pas arranger des problèmes organisationnels.

@Travail/exploitation/besoins d'estime

On aime être reconnu, que l'autre ou soi-même estime positivement ce que l'on fait et ce que l'on est. On aime que nos actions soient estimées à leur juste valeur. On aime faire des actions qui sont estimées, appréciées par les autres. Cette question d'estime et de reconnaissance recouvre de nombreux domaines au travail :

— on aime que l'énergie physique et mentale mise à la réalisation d'une action, d'un projet soit appréciée et reconnue positivement et cela en fonction de nos compétences, en fonction des difficultés particulières, des conditions et circonstances liées à l'action ou au projet en question.

— même si l'on est interchangeable en entreprise, on aime que sa valeur en tant que personne, avec sa sociabilité, ses caractéristiques humaines, sa personnalité soit reconnue comme ayant de l'importance sur le lieu de travail.

— on aime que son travail, son entreprise, ses actions professionnelles soient reconnus par la société : tant par l'utilité au monde, que par l'image positive de l'entreprise, que par le pouvoir que nous confère le travail. Cependant, on peut avoir un métier essentiel au monde et ne pas

être du tout reconnu (les éboueurs par exemple) ; comme on peut avoir un métier inutile, plus ou moins nocif à la société et être reconnu (les « bullshit jobs » [105], servant uniquement les entreprises, les aidant à contourner la loi par exemple. Ils donnent un bon statut, sont bien payés, mais ils ne servent à rien).

Cette notion d'estime, de reconnaissance très subjective, dépend de beaucoup de paramètres : selon les individus, l'estime de soi sera plus ou moins élevée, demandant plus ou moins de reconnaissance. Chez certains, égocentriques, la demande de reconnaissance sera très élevée, au point de nier le travail du groupe, de s'accaparer toutes les victoires faites à plusieurs ; chez d'autres, l'humilité plus réaliste poussera à refuser les compliments/récompenses individuelles, étant donné que le travail accompli est jugé comme étant le fait du groupe, non de la personne en elle-même. Or, on le verra souvent, l'égocentrisme est favorisé en entreprise, elle est parfois même un critère de sélection. Les entreprises, comme la société tout entière, valorisent les individus dits « internes » c'est-à-dire qui attribuent les causes des événements à eux-mêmes ou, quand ils jugent quelqu'un, le pense systématiquement responsable des actes qu'il réalise sans prendre en compte la situation. C'est un biais de jugement qu'en psychologie on nomme explicitement « l'erreur fondamentale d'attribution ».

Mais sans aller jusqu'a l'égocentrisme, nous avons soif de reconnaissance, parce que la reconnaissance est une validation par autrui de ce qu'on a fait, de ce qu'on est : l'autre reconnaît notre investissement mental et physique, il reconnaît les bénéfices de notre être, de notre présence singulière en tant qu'individu différent d'un autre, donc il reconnaît en quelque sorte notre existence positive dans le contexte, ici et maintenant. Être reconnu, c'est d'abord exister dans le monde, dans le regard de l'autre, dans un certain contexte. C'est voir le reflet, l'écho de nos actions, le « feed-back » du réel en quelque sorte : je fais — je vois l'action avec mes propres yeux, mon propre jugement — l'autre me fait comprendre qu'il a vu l'action, ou que l'action a eu un impact sur lui — je me sens exister. Mais une même action peut être considérée de milles et une manière : pour le cuisinier faire cuire des pâtes n'aura rien d'exceptionnel et recevoir une reconnaissance énorme (remerciements appuyés, soupirs de joie à la vision de la casserole remplie, encouragements, etc.) pourra être même être perçue comme une volonté de se moquer de lui. Pour le cuisinier égocentrique, imbu de lui même, la reconnaissance appuyée sera une nouvelle preuve de son extraordinaire talent : même sa cuisson banale de pâtes impressionne, c'est donc qu'il est un être exceptionnel. Un enfant qui cuit des pâtes pour la première fois aura besoin de cette reconnaissance, car c'est pour lui un événement, il cherche dans les yeux des parents une reconnaissance de l'événement (et pas forcément de son action). Une absence de reconnaissance (par exemple la personne passe devant la casserole sans réagir ni dire quoi que ce soit) sera considérée comme normale par le cuisinier non égocentrique, comme une insulte pour le cuisinier égocentrique qui verra du dédain, de la jalousie sur celui qui ignore son activité, comme un désamour pour l'enfant (« je fais une activité d'adulte pour la première fois et

105 http://www.lagrottedubarbu.com/2013/08/20/emplois-foirreux-bullshit-jobs-par-david-graeber/

personne ne le remarque, c'est qu'on ne m'aime pas »). La reconnaissance est donc corrélée avec les attentes de la personne et la réaction d'autrui et elle produit des effets divers sur la personne.

Au travail, l'absence de reconnaissance peut désinvestir la personne, lui faire penser que son travail n'a pas d'importance ou qu'il est médiocre, elle peut transformer le salarié en fantôme, lui retirer son existence au sein de l'entreprise. Cependant, certaines personnes préfèrent une absence de reconnaissance, notamment quand la reconnaissance ne porte que sur les défaillances supposées par les supérieurs « tu n'as pas fait ceci ou cela », « tu n'es pas assez ceci et cela ».

À l'inverse, la reconnaissance en entreprise permet de motiver le salarié, lui donner un « boost » mental, le récompenser, valider ses efforts et donc provoquer une certaine sérénité. Et cela même quand cette reconnaissance n'est pas sincère : cela en fait un instrument de manipulation facile à mettre en œuvre qui permet d'orienter le salarié, de le formater. Cela marche d'autant mieux s'il y a égocentrisme chez le salarié, c'est pour cela que les entreprises cherchent des gens dits « internes », car ils sont maniables à souhait. S'ils ne sont que peu internes, l'entreprise manipulatrice se chargera de les formater pour qu'ils le deviennent, qu'ils aient ainsi une soif aberrante de reconnaissance, soif qui les amènera à se tuer au travail pour n'en gagner que des miettes.

Les idéologues du travail vantent donc l'entreprise capable d'apporter ce besoin de reconnaissance aux individus. Nous estimons pour notre part que l'entreprise joue avec ce besoin, l'instrumentalise, le détourne de la réalité, le fait devenir cancer mental. C'est à un point où la notion même de reconnaissance n'existe plus que sous contrat professionnel : n'est reconnu par la société que le travailleur sous contrat. Toutes les autres activités humaines sont déniées : l'existence dans la société ne passe que par le fait de se livrer au monde économique. La notion de reconnaissance a été pervertie, elle n'est plus reconnaissance sincère de l'autre et ce qu'il fait, elle n'est qu'un instrument qui a finalement tué la vraie reconnaissance et qui finalement, rend toute la population frustrée de ne jamais pouvoir la ressentir.

Cette question de la reconnaissance nous semble primordiale, car elle sous-tend les questions de justice sociale et d'injustice, les questions de mérite, d'égalité et d'inégalité.

■ Les indicateurs de la reconnaissance

— De façon générale, on se sent reconnu quand l'autre évalue positivement nos actions, nos façons de la mener, notre façon d'être à l'action. L'appréciation prend en compte les difficultés, les efforts, l'investissement, les circonstances, ce que l'on peut être. C'est cette prise en compte qui est déterminante, qui la distingue de la flatterie manipulatoire. C'est toute la différence qu'il y a dans nos exemples précédents : la reconnaissance est valide dans le cas de l'enfant qui cuit des pâtes, car c'est le fait qu'il soit enfant et qu'il n'ait jamais fait ça jusqu'alors qui rend la

reconnaissance tellement importante autant pour le reconnu que pour celui qui reconnaît. La reconnaissance est invalide dans le cas du cuisinier et on peut imaginer que celui qui se fait ainsi flatteur pour une action ne le méritant pas a quelque chose à demander au cuisinier, ou attend une attitude favorable par la suite : ici, seul l'égo du cuisinier fera la distinction. S'il est égocentrique, qu'il en oublie la réalité de ses actions, il pensera mériter cette reconnaissance, ne percevra pas les intentions manipulatoires du flatteur ; s'il ne l'est pas, cette flatterie soulèvera sûrement une interrogation. Donc notre égo nous fait confondre la flatterie de la vraie reconnaissance, notre égo masque la réalité des faits et paradoxalement, même si l'on « se fait avoir » avec cette fausse reconnaissance, notre besoin de reconnaissance ne se comble pas pour autant, ce qui crée à long terme de gros problèmes.

— En entreprise, la reconnaissance s'exprime également sur un versant matériel : le supérieur peut démontrer la vérité de sa reconnaissance en augmentant le salaire, en versant des primes, en donnant des avantages (plus de repos, plus de congés, meilleures conditions de travail). C'est si ancré dans le langage commun que vouloir « être plus reconnu » est souvent synonyme de meilleur salaire ; en effet, le fait pour l'entreprise, de ne jamais augmenter les salaires, ne jamais améliorer les conditions de travail, ne jamais donner une part des bénéfices au salarié (même quand l'entreprise fait beaucoup de profit) est très clairement un signe d'absence totale de reconnaissance.

Mais l'inverse est également vrai : certaines entreprises offrent ces « preuves de reconnaissance » non pas pour récompenser, reconnaître, mais pour pousser à plus de productivité, pour faire accepter certains faits très douteux, pour engager plus le salarié, pour le soumettre encore plus, pour qu'il plonge avec joie dans une aliénation encore plus forte. Cependant, on pensera que la prime, l'avantage acquis sont une reconnaissance de sa qualité propre, qu'on est plus méritant que celui qui ne l'a pas eu, qu'on est plus méritant que ceux qui gagnent moins et qui n'ont pas eu ces preuves de reconnaissance. Encore une fois, parce que majeure partie d'entre nous à un raisonnement interne (« c'est grâce à moi, mes qualités, s'il m'arrive de bonnes choses »).

— L'entreprise peut offrir, par reconnaissance, plus de pouvoir au salarié, par la promotion : ce serait là le signe d'une confiance, car le travail précédent et la personne qui l'exerçait sont appréciés, reconnus. On considère cela comme une reconnaissance sans doute à cause de notre enfance : petit à petit, nos parents nous confiaient des responsabilités, ce qui nous donnait de la fierté, c'était la preuve qu'on avait grandi, qu'on était devenu capable. Or cela n'a rien n'à voir en entreprise : une promotion, excepté qu'elle apporte souvent plus d'argent, ne devrait pas être considérée comme un honneur. On est simplement à un poste différent, on a un contrat différent qui suppose d'autres actions. Mais on a tendance à y voir un signe de supériorité, parce qu'on désigne par « supérieur » le chef, parce que l'organigramme est une pyramide, parce qu'on confond pouvoir et personne. Or les pouvoirs ne sont pas la personne, la supériorité d'une fonction n'est pas la supériorité d'une personne. Ce sont des possibilités, des domaines d'actions

différents. En cela, difficile d'y voir une reconnaissance : certains parleront de cadeaux empoisonnés, tant certaines promotions cachent des mutations vers des postes, qui certes mieux rétribués, sont vécus comme un enfer. Cette perception promotion = reconnaissance tend à ne plus fonctionner chez certains salariés, autant dans les petits jobs que chez les cadres supérieurs, tant la promotion peut être synonyme d'aliénation encore plus forte.

— L'entreprise peut montrer sa reconnaissance par des « honneurs » : c'est, par exemple, la pratique de l'employé du mois. Ces honneurs, ce sont tous ces événements où le salarié se voit décerner un titre honorifique devant témoins, où il est exposé et présenté comme exemplaire. En cela les classements typiques du benchmark (comparaison des performances) sont une normalisation de ces honneurs : c'est l'obligation de surpasser tout le monde tout le temps, et cela contre rien ou pas grand-chose, si ce n'est l'étiquette de « winner ». Les honneurs ne rapportent rien de concret, si ce n'est le boost des égos qui pousse dans l'engagement pour l'entreprise, donc qui aliène encore plus. Ces honneurs, notamment dans le cas du benchmark, humilient et stressent ceux qui sont en bas de classement, les fait se sentir menacer de l'éviction ; pour eux, on en revient donc à l'exploitation de la peur liée aux besoins physiologiques et de sécurité. Ces honneurs distinguent, donc divisent, permettant d'assurer un règne bien contrôlé du pouvoir en créant une classe supérieure de « winner » et une classe inférieure de « looser ».

On a ici une sorte de féodalité de l'entreprise, très cadrée par une rationalisation de l'activité (mais pas pour autant réaliste), guidée par un dieu capitaliste dont il faut satisfaire les envies boulimiques de profit, et cela avec la même foi sacrificielle qu'au moyen âge (parce que les honneurs ne sont pas rétribués, ou très peu en comparaison des profits effectifs et qu'ils demandent un auto-sacrifice de soi-même pour ce profit). Ces honneurs ne sont pour nous que des techniques de manipulation basées sur l'engagement, sur des visions du monde qui permettent d'exploiter les personnes au maximum. Quant au benchmark, nous le considérons comme nuisible, dangereux autant pour les salariés, les supérieurs et les clients que pour l'organisation. Il est un rapport au monde destructeur et psychopathe. Nous y reviendrons plus tard.

■ La reconnaissance existe-t-elle en entreprise ?

À voir les indicateurs précédents, on devine que la vraie reconnaissance ne peut provenir de l'entreprise : on a plus de chance de la ressentir chez celui qui bénéficie du travail en question, c'est-à-dire le client, l'usager, le patient, l'utilisateur... C'est le client qui, après avoir explicitement et sans se forcer, savouré son repas, prend deux minutes de son temps, spontanément, pour remercier avec grande chaleur les cuisiniers, et cela même s'il est totalement introverti, qu'il n'a rien en retour et qu'imaginons, il est en plus pressé par le temps. C'est l'usager, arrivé rouge de colère, les mains tremblantes de stress et l'insulte au bord des lèvres qui, après le travail de l'agent éprouve un soulagement visible et part avec « merci » qui n'a rien de formel ; là est la

vraie appréciation du travail parce que le client, l'usager, celui qui bénéficie du travail sent toute la valeur du travail, en ressent ses bienfaits et le fait percevoir. Même sans remerciement explicite, il suffit de voir le client face au travail pour se sentir reconnu dans la tâche effectuée pour lui : neurologiquement, notre cerveau mine celui de l'autre, donc lorsqu'on se sait responsable du bien-être de l'autre, de sa satisfaction, le plaisir est décuplé.

Or bon nombre d'emplois ne permettent pas de voir les effets de notre travail, parce que le travail est décomposé en sous-tâches (personne ne s'extasie devant le boulon bien vissé d'un appareil, mais plutôt devant l'utilité de tout l'appareil), parce que l'on ne peut voir ni le client ni le moment de sa satisfaction effective, parce que le travail étant l'œuvre d'une multitude de personnes, tous ne peuvent assister au contentement du client (ce n'est que le vendeur de voitures qui verra la satisfaction, pas tous les ouvriers qui l'ont construite), parce que la tâche est en lien avec une forme de répression donc que le bénéficiaire n'est pas identifiable (les inspecteurs, la police, la justice...), parce qu'il est impossible de faire son travail correctement (on pense aux agents administratifs empêchés par l'administration d'être efficaces, on pense à Pôle emploi qui ne peut donner d'emplois, etc.), parce que l'organisation du travail impose une relation conflictuelle avec le client (certains agents bancaires sont surnommés les « commandos » et forcent l'adoption de crédits, d'assurances), parce que le travail est nocif, nuisible pour les clients (télévendeurs, démarcheurs, vendeurs), etc.

On en ressort généralement frustré de reconnaissance, avec le sentiment que son travail est inutile, nuisible, qu'on se fatigue pour rien. Ou encore on développe une animosité envers le client, ce qui rend le travail d'autant plus pénible. Donc on recherche la reconnaissance dans l'entreprise, car nous avons besoin d'un miroir humain afin d'être assurés que nos actions, notre attitude soient utiles, correctes, sensées, voire bonnes.

La reconnaissance de son « être » et de son « faire » peut se faire par les pairs, les collègues de travail, les personnes qui partagent avec nous la vie au travail : si l'autre aime travailler avec nous, c'est qu'il reconnaît notre être et notre faire. Généralement les deux vont de pair, car des salariés peuvent difficilement s'apprécier si l'un ne considère pas le travail de l'autre comme bon, cependant il peut y avoir des exceptions, l'« être » prenant généralement le dessus sur la qualité du travail.

Cette reconnaissance des pairs, nous en avons déjà parlé : c'est le sentiment d'appartenance qui est la preuve, s'exprimant par de bons moments sociaux souhaités par tous. On est apprécié tel que l'on est et souvent on apprécie en retour les autres tels qu'ils sont, l'être et le faire sont admirés des deux points de vue et la vie au travail n'en est que meilleure. Mais là aussi, ce sentiment d'appartenance basé sur une double reconnaissance de l'autre peut être difficile d'accès : on peut travailler seul, on peut être mis en concurrence l'un l'autre (benchmark), il peut y avoir des enjeux de pouvoir s'interposant dans les échanges (les envies de promotion, les différents statuts, diverses injustices, des connaissances différences donnant des pouvoirs différents...) et

ces enjeux faussent toute notion d'égalité entre les individus, rendant impossible la reconnaissance de l'autre. Quand la volonté de pouvoir est prioritaire, l'autre n'est qu'un objet dont on use ou qu'on jette pour s'assurer une meilleure place.

Attention, nous ne dénions pas la reconnaissance matérielle faite par l'entreprise (primes, hausse du salaire...), bien au contraire : une reconnaissance sincère peut exister lors de l'attribution d'une prime. C'est le manager qui a réellement constaté, apprécié le travail, vu que les bénéficiaires étaient satisfaits, vu que les collègues de travail appréciaient également le primé et donne donc avec plaisir la prime, sans arrière-pensée stratégique autre que la seule récompense bien méritée. Ce que nous dénions, c'est que ces marques de reconnaissance ne soient pas utilisées pour appuyer la sincérité d'une reconnaissance, mais pour obtenir des comportements sur les individus, c'est-à-dire de les manipuler. Cela brouille les pistes de la reconnaissance (la personne se méfie si on la récompense), cela bafoue le principe de réalité (le salarié apprend rapidement que travailler mieux n'est pas la bonne stratégie pour avoir des primes), cela encourage à être soi-même un manipulateur plutôt que de travailler mieux, cela crée des injustices et donc du ressentiment (l'employé s'insurgera qu'un autre travaillant moins bien soit félicité).

La reconnaissance matérielle a aussi des racines liées à l'argent : un secteur d'activité qui fait beaucoup d'argent rétribuera bien mieux ces salariés, les reconnaîtra bien mieux ; or ce n'est pas là où l'argent coule à flot que ce sont les métiers les plus utiles au monde (lié à l'éducation, la santé, le social, la nourriture saine), ce qui générera un fort sentiment d'injustice, de non-reconnaissance ; les statuts supérieurs seront également injustement plus reconnus que les subordonnés, avec de meilleures primes (voire aucune prime pour les subordonnés), alors qu'ils n'ont qu'un rôle bien éloigné de l'activité, que leur poste pourrait être supprimé sans que l'activité n'en pâtisse : le salarié se sent donc non reconnu et perçoit là une profonde injustice.

▶Donc... Cherchons la reconnaissance où elle se trouve

Réclamer plus de reconnaissance de la part de l'entreprise est risqué : on risque d'encourager l'employeur à fonder son management sur des stratégies de manipulation (stratégies qu'on décrira plus tard) ; Soyons clair dans nos requêtes : mieux vaut demander une hausse de salaire en fonction de la pénibilité/des diplômes/du travail, plutôt que d'employer le terme « reconnaissance ».

On demande souvent plus de reconnaissance, parce que les regards des supérieurs sont méprisants : leur demander reconnaissance n'y changera rien, tout comme l'injonction « soit gentil » ne fonctionne pas. Pour changer une attitude, il faut changer le système, l'environnement, l'organisation qui incite à cette attitude : l'organigramme doit par exemple devenir plus plat, plus horizontal, avec des pouvoirs partagés collaborant plutôt que des liens de subordina-

tion. On peut ainsi éviter l'émergence des attitudes de mépris et faciliter la reconnaissance via la collaboration instaurée.

Cependant la vraie reconnaissance, on la trouve dans l'observation, la communication avec ses clients, ses patients, ses usagers ; c'est lorsque l'on voit les effets positifs de son travail à l'œuvre dans l'environnement. Ne restons pas la tête dans le guidon ou ne laissons les mauvaises expériences prendre le devant de la scène (notre fameuse tendance à voir le défaut, le problème, l'insatisfait et occulter tout le reste, pourtant bon), prenons le temps d'observer les conséquences positives de nos actions et n'attendons pas que ce soit quelqu'un d'autre qui vienne nous le signaler. Mais il est vrai que bon nombre d'emploi ne permet pas ce « feed-back » rassurant, en ce cas il faudra le trouver pour d'autres activités, pour d'autres missions que l'on s'est données.

■ Les indicateurs d'une absence de reconnaissance

Ces indicateurs sont généralement bien connus des salariés ayant « roulé leur bosse », cependant il semble essentiel de les rappeler. En effet, beaucoup de supérieurs semblent méconnaître cette notion de reconnaissance, au point que les livres, articles de management se doivent d'expliquer ces tenants et aboutissant, doivent « vendre » rationnellement cette notion comme s'il s'agissait d'une innovation managériale.

Mais ces livres oublient généralement de préciser ce qui exacerbe le sentiment de non-reconnaissance qu’il est primordial d'éliminer avant d'envisager toute reconnaissance ; ce sont également des indicateurs d'un manque de confiance, d'une méfiance du subordonné et de ce qu'il pourrait faire :

— **la surveillance** : on surveille les enfants parce qu'ils ne sont pas autonomes, parce qu'ils peuvent se mettre en danger. On surveille les prisonniers parce qu'ils ont été dangereux un jour et qu'ils peuvent l'être encore. On surveille les malades à l'hôpital parce qu'ils sont en mauvaise santé et qu’ils ont besoin d’attention. Ce sont des exemples de surveillance légitime, parce qu'on protège ainsi la personne. Surveiller ces salariés, c'est les mettre dans une position d'enfants non autonomes, de potentiels délinquants ou en position de faiblesse. C'est supposer qu'ils vont mal travailler, n'en faire qu'à leur tête, c'est les considérer comme des ennemis de l'organisation. Un salarié ne se sentira jamais reconnu s'il est surveillé, il ne s'engagera pas dans l'entreprise sachant qu'il n'y est pas considéré comme un adulte de bonne foi. Surveiller, c'est inciter le salarié à mettre la priorité sur sa représentation, non sur son travail. Surveiller, c'est inciter le salarié à se comporter comme un enfant, un délinquant ou un flemmard quand la surveillance s'estompe. La surveillance ne sert strictement à rien, car on l'a vu et revu, on est naturellement soumis donc surveiller ne donne pas de meilleurs résultats.

La surveillance peut prendre des formes plus ou moins franches :

— Par les caméras (souvent sous prétexte de protéger le salarié) ou les webcams sur les postes informatiques.

— Par les organisations en open-space.

— Par des traceurs sur les véhicules utilisés par les employés.

— Par tout appareil de mesure numérique : les données collectées permettent des conclusions sur le travail d'une personne (heure de travail, temps pour l'accomplir...). Évidemment, les ordinateurs, les téléphones sont encore plus précis et enregistrent tout.

— Par des keyloggers sur les ordinateurs ; ce qui est d'ailleurs parfaitement illégal.

— Par des boîtiers directement attachés aux salariés : ces boîtiers étaient utilisés par les vigiles pour leur sécurité, il géolocalise la personne et déclenche une alarme si la personne est allongée, donc en mauvaise posture. Or ces boîtiers sont parfois utilisés pour des employés lambda afin de suivre leurs mouvements et de traquer leurs moments d'inactivité : le boîtier sonne si l'employé ne bouge pas. L'employé n'est donc plus libre de ces mouvements. Une des entreprises (« My chef ») qui utilisait ces boîtiers a heureusement été contrainte d'arrêter cette pratique.[106]

— Par des infiltrés : des employés apparemment lambda travaillent avec les autres, excepté qu'en réalité ils viennent d'une société extérieure et ils sont chargés de collecter toutes les données possibles sur l'ambiance au travail, les personnes, leur attitude, etc. Ces infiltrés vont jusqu'à tenter de pousser à la faute et proposant de faire des vols dans l'entreprise. Conforama, Système U, Auchan, Chronopost, H&M, Decathlon, Fnac, La Redoute, Leroy Merlin, Leclerc, Champion auraient fait appel à des services d'infiltrés. [64]

Persister à surveiller ses salariés révèle plusieurs choses chez la direction :

— Problème lié à l'activité et son organisation : l'activité est pénible, inintéressante, repoussante, les conditions de travail sont catastrophiques et le salarié est en plus mal payé ou est très peu considéré. La gestion humaine de l'activité étant inadaptée (mais possiblement rentable), elle provoque un fort mécontentement, de la colère, donc la direction empêche les rébellions par la surveillance. En ce cas, toute l'organisation et la gestion de l'activité sont à revoir. Mais de peur de perdre leur pouvoir et leurs profits, les supérieurs n'en prennent pas le risque.

— Problème lié à la question du pouvoir : la direction se sent menacée dans son pouvoir, veut le maintenir, veut le prouver en ayant la main-mise sur les subordonnés ; cela peut trahir une peur du salarié, une peur de l'absence de visibilité sur l'activité.

106 émission capital du 02/06/13

— Absence d'autonomie : fortement corrélée à la surveillance, l'absence d'autonomie se caractérise par une impossibilité pour le salarié de décider, de régir ses actions : il ne peut pas initier les mouvements qu'il veut, il ne peut pas dire ce qu'il veut aux clients, il lui est interdit de prendre des initiatives, il lui est interdit d'expérimenter des nouveaux processus, il est soumis à quantité de processus qu'il ne peut pas adapter à lui-même, il est soumis à quantité de règles, normes parfois arbitraires, il ne peut rien apporter d'autre que son obéissance aveugle. L'employé est donc considéré comme un robot et puni s'il ne l'est pas. L'intelligence, le souci du travail bien fait, l'adaptabilité, la débrouillardise, l'astuce, la sociabilité sont déniés et réprimandés. S'il est considéré comme un robot et puni s'il fait preuve de qualités humaines, comment l'employé pourrait-il se sentir reconnu ? Laisser les personnes faire preuve d'autonomie, c'est reconnaître leurs qualités pour travailler à un poste. Dans les environnements où l'employé est robotisé, souvent on perçoit des différences d'autonomie chez les subordonnés : un manager laissera plus d'autonomie à certains et moins à d'autres, parfois pour des raisons légitimes d'expérience du subordonné, d'autres fois pour des raisons amicales ou encore pour maintenir son pouvoir (en privant d'autonomie les subordonnés qu'il perçoit comme une menace). Le problème n'est pas l'expérience qui différencie, le problème n'est pas le manager, le problème est organisationnel : tout le monde devrait pouvoir travailler de manière autonome, les salariés étant adultes.

Les salariés autonomes sentent qu'on a confiance en eux donc se sentent plus investis dans leur travail et sont plus productifs, ils sont plus soucieux de la qualité du travail. Le travail devient *leur* travail.

Mieux encore, ils n'ont pas besoin de chefs, ils n'ont pas besoin d'être surveillés, ce qui représente une sacrée source d'économie.

Persister à priver d'autonomie les salariés trahit exactement les mêmes problèmes que précédemment : un souci de pouvoir ou un problème d'organisation à repenser.

— La non-prise en compte du vécu du salarié : par vécu nous entendons tout ce que traverse le salarié au travail, c'est-à-dire l'organisation qu'il subit, ses conditions de travail, les circonstances particulières qu'il subit. Cette non-prise en compte s'exprime par les reproches adressés au salarié, remettant en doute ses compétences, sa motivation, son « être » comme son « faire ».

Ces reproches attribuent au salarié toutes les fautes qui sont pourtant dues à des circonstances extérieures. C'est par exemple reprocher à un vendeur de ne pas sourire assez à un client alors qu'il a travaillé 7 heures durant, pendant une période d'affluence continue, alors qu'il était seul à gérer un rayon au lieu de trois employés. C'est reprocher un manque de productivité à un ouvrier alors qu'il a cumulé plus de 40 heures de travail, que la machine dont il demande le remplacement depuis des mois est sans cesse en panne. C'est reprocher à un salarié son chiffre d'affaires à un poste alors qu'il n'a jamais eu l'occasion de prendre de l'expérience à ce poste parce

qu'on l'a toujours mis ailleurs. C'est reprocher à un vendeur son peu de ventes comparé aux autres alors qu'il a le rayon le moins plébiscité du magasin, etc... Toutes ces situations dénient la réalité, les circonstances extérieures au salarié et accusent le salarié d'être l'unique responsable. Elles se basent sur des indicateurs faillibles (chiffres, statistiques, observation enlevée de son contexte...). Non seulement le jugement est erroné, mais il ne sert à rien. Le reproche énervera le salarié et cela ne changera rien au problème qui se répétera même si le salarié se « défonce ».

À l'inverse, dans le même aveuglement, les salariés qui paraissent bien au bon moment, qui savent se représenter à l'instant où le directeur passe, mais sans pour autant être impliqué le reste du temps seront félicités, promus. Les manipulateurs ont donc plus de chance d'obtenir une reconnaissance qu'ils ne devraient pas avoir. Les salariés y voient à juste titre une injustice et en concluent donc que travailler ne paye pas, qu'il faut faire semblant de travailler au bon moment pour être reconnu. Ce qui est un énorme paradoxe.

Cette non-prise en compte du vécu du salarié trahit plusieurs points :

— Une problématique du pouvoir : le supérieur croit pouvoir apprécier, juger un travail en fonction des éléments qu'il a à sa disposition, c'est-à-dire quelques rares observations du travail totalement faussées parce que les salariés ne se comportent pas de la même façon quand le supérieur est là, c'est-à-dire qu'ils font semblant ou sont bien plus stressés ; ou il se base sur les chiffres, qui sont aussi faux : ils ne représentent pas la réalité, ne disent rien des différents contextes traversés. C'est une problématique du pouvoir, parce que si l'aliénation culturelle est en principe bien connue des supérieurs, certains pensent au contraire que leur jugement est bon, justifié, parce qu'ils sont supérieurs.

On a là une sorte de fantasme d'omniscience et d'omnipotence qui trahit d'une confusion entre leur fonction supérieure et leur être : je suis supérieur, je vois tout, je peux tout penser, tout juger. Or la fonction de supérieur à ses limites intrinsèques, comme les autres fonctions : cette limite, c'est l'accès à la réalité et ils ne peuvent que « faire avec ». En cela, leur jugement ne peut être correct.

Cette confusion égocentrique entre fonction et « être supérieur » a aussi d'autres conséquences : les supérieurs hiérarchiques peuvent se sentir seuls maîtres à bord et oublier que beaucoup ont tout intérêt à les manipuler, que ce soit par soif de pouvoir, par profit personnel ou pour avoir la paix. Cependant, ces acteurs savent jouer le rôle que souhaite le supérieur égocentrique, ce qui aura pour conséquence de les primer, les récompenser. En fait, le supérieur égocentrique promeut ainsi ses meilleurs ennemis, ce qui est un comble, en plus de défavoriser et déprimer les salariés non-manipulateurs.

Mais pour les supérieurs moins imbus de leur personne, on peut trouver une explication que nous avons tous tendance à partager : l'erreur fondamentale d'attribution. Nous avons tous

tendance, quand nous jugeons autrui, de trouver les raisons de son comportement en lui. Si l'on aperçoit quelqu'un qui pleure, on se dira qu'il est peut-être déprimé (explication interne à la personne) ; or, il vient peut-être de subir un événement très douloureux (explication externe à la personne). Si quelqu'un est promu, on se dira qu'il doit avoir certainement les qualités pour ce nouveau poste (raison interne) ; or, c'est peut-être parce qu'après plusieurs départs, c'était le seul salarié qui avait suffisamment de connaissances pour être promu (raison externe). On cherche toujours dans la personne les raisons des événements, des comportements, or c'est bien souvent une erreur, car ce sont les situations, les contextes qui poussent souvent à avoir tel ou tel comportement. Ne pas prendre en compte la situation extérieure à la personne est une erreur assez systématique dans nos cultures, c'est même un biais valorisé... Donc cette non-prise en compte du vécu peut être due à cette erreur fondamentale d'attribution.

— le mépris

Le mépris se repère dès que l'un considère l'autre comme inférieur, donc qu'il peut se permettre d'opter sans vergogne pour des attitudes méprisantes à son égard :

— il le tutoiera alors que lui le vouvoie,

— il ne l'appellera pas par son nom, mais par sa fonction, voire un surnom péjoratif,

— il n'usera pas de politesse avec lui : par de bonjour, merci, s'il te plaît, etc... Mais il s'offusquera si l'interlocuteur en fait de même.

— il ignorera la présence de l'interlocuteur,

— il ne fera pas l'effort d'être clair dans ses propos,

— il ne fera pas l'effort d'écouter l'autre,

— il ira même parfois jusqu'à refuser de voir l'autre de par l'infériorité qu'il lui attribue,

> [Thierry, ouvrier à la chaîne] « le PDG est là de temps en temps, mais on n'a pas le droit de le voir parce qu'il nous aime pas, parce qu'on est pas de son monde, on est dans l'atelier, donc on est pas des gens qualifiés. Ah oui, il nous l'a dit, les gens des bureaux, il faut pas qu'ils se mêlent avec nous parce qu'on est pas du même monde. Le patron c'est un pourri. C'est la direction qui veut ça [...] » [107]

— il parlera à l'autre comme un petit enfant,

— il se moquera sans gène, sera insultant.

---

107 « injustices, l'expérience des inégalités au travail» , François Dubet.

Ce mépris fait baisser l'estime de soi du salarié et le renvoie à ce biais subordonné = être inférieur, biais complètement faux. Nous ne sommes pas notre fonction. Cette humiliation est improductive parce qu'évidemment, les salariés s'en vengeront d'une manière ou d'une autre. Mais quand le mépris est là, on peut considérer que le dirigeant qui en fait preuve est malade de son pouvoir. Il pense que ses fonctions supérieures font de lui un être supérieur, il est dans la même illusion que le roi sur son trône, il oublie totalement l'entreprise pour n'être préoccupé que par son pouvoir.

Dans ce cas de figure, seuls les manipulateurs s'en sortiront. En effet, un tel « égotrip » laisse le champ libre aux manipulateurs : le « roi » se sentant si supérieur, il ne peut imaginer que son pouvoir peut lui être repris, donc il ne verra pas les menaces venir. Il ne verra pas non plus les vrais problèmes de son entreprise, donc une telle attitude dirige vers la faillite si aucun contre pouvoir ne s'interpose.

Dans une entreprise où le mépris est le mode de communication, il ne faut pas espérer la moindre reconnaissance sincère.

▶ Donc... l'émergence du besoin de reconnaissance est synonyme de la nécessité de changer d'organisation

Ces indicateurs d'absence de reconnaissance sont des indicateurs de la volonté d'une relation soumission/domination et trahissent les problématiques du pouvoir. En cela on peut tenter d'y remédier de la même manière qu'abordé dans nos sections sur la soumission :

— en se sentant bien, ni inférieur, ni supérieur (page précédentes) : ce sera la meilleure parade au mépris. Mépriser le méprisant lui fait confirmer ces hypothèses, donc légitime son mépris, c'est donc un comportement à proscrire car inefficace. En se sentant bien, on peut alors mettre en œuvre des stratégies de clarté, en décrivant ce qui se passe : « vous ne me dites pas bonjour, dois-je en conclure quelque chose ? » On tutoiera celui qui nous tutoie, on demandera des feed-back « je viens d'exprimer telle idée, que dites-vous de cette idée? » ; même pour les insultes la neutralité claire est plus efficace : « vous venez de dire que j'étais un incapable, quel fait précis vous amène à cette conclusion ? ». Si on vous parle comme à un enfant, répondez en adulte. Cela doit se faire avec le plus de calme, le plus de neutralité possible, du respect, pas de colère ni de ressentiment. Évidemment, c'est un exercice excessivement difficile qui demande un grand self-control : pour se faciliter le travail, répondez par des phrases les plus courtes possible, faites en sorte d'avoir des soutiens autour de vous (des gens de confiance) ou un miroir ou une fenêtre qui capte bien les reflets derrière vous (une personne qui se voit sera moins agressive)

— en étant autonome malgré tout.

— en mettant la clarté au goût du jour.

— en renonçant au pouvoir pour le pouvoir.

— avec des stratégies d'expérimentations discrètes.

— en mettant la solidarité au goût du jour, et pas seulement une solidarité communautariste/de clan (c'est-à-dire une solidarité où le chef peut défendre un subordonné, comme le subordonné peut défendre un chef ; des personnes de services différents peuvent s'entraider selon les situations, même si ce n'est pas prévu, etc...)

— en faisant campagne.

■ Exploiter le besoin de reconnaissance par la manipulation.

On a vu précédemment bon nombre de cas de figure où l'entreprise raye par son attitude toute possibilité de reconnaissance. C'est une erreur de taille pour l'entreprise, souvent guidée par des questions de pouvoir personnel et d'interprétations complètement erronées de la réalité. C'est une erreur magistrale, car la reconnaissance ne coûte rien et peut rapporter des millions. On n'exagère rien quand on parle de millions. Nous verrons que, par le biais de quelques manipulations très simples et peu coûteuses s'appuyant sur le besoin de reconnaissance, l'entreprise peut exploiter le salarié pour le faire rapporter des millions. Et cela sans même offrir une prime, une promotion et que tout le monde soit apparemment satisfait....

> « Loin d'être un outil bisounours, la reconnaissance au travail est un nouveau paradigme managérial et constitue de facto un **puissant levier** pour rebooster le moral en berne des équipes profondément démotivées ». Christophe Laval insiste et précise même que *« nous sommes très loin de la psychologie et en plein cœur de préoccupations du business ».*[108]

Cet extrait est explicite : le terme « levier » est souvent utilisé pour les questions de manipulations, ce sont en quelque sorte les « points faibles » sur lesquels on peut s'appuyer pour déclencher des comportements, des attitudes. La franchise de préciser « nous sommes loin de la psychologie » en dit long sur la façon dont peut être instrumentalisée la reconnaissance...

■ Feindre la reconnaissance

108 http://lecercle.lesechos.fr/cercle/livres/critiques/221172897/reconnaissance-travail-cle-decisive-sortir-crises-economique-et-so

Exploiter le besoin de reconnaissance est très simple : il s'agit de feindre continuellement la reconnaissance. On « booste » le salarié par des félicitations explicites, on admire ses prouesses, on applaudit ses efforts, on encense la productivité dès qu'elle augmente. Certaines entreprises en font même leur moteur : on pense par exemple à certains centres d'appel où le manager, extrêmement présent viens congratuler la moindre formulation de phrases positive, ou on applaudit chaque vente. Le ton est enjoué perpétuellement, les petites remontrances et leurs corrections par les salariés provoquent chez le manager un enthousiasme digne d'un parent voyant son enfant empiler un cube pour la première fois. La reconnaissance verbale est permanente : si le manager change d'attitude, c'est la catastrophe, car les employés sont dressés à ne juger leur travail que par la gratitude expressive du chef. Selon le niveau de reconnaissance, ce charmant tableau peut virer au ridicule : les applaudissements, le niveau d'enthousiasme pour des actes mineurs rend tous signes de reconnaissance caducs, voire fatiguant, d'autant plus si la réalité du travail n'a rien d'exceptionnel, qu'elle est pénible et que les salariés sont parfaitement conscients qu'ils sont obligés de faire ce qu'ils font, que cette soumission n'a rien de quelque chose qui peut être applaudit. Mais oui en effet, le travail de télévendeur doit être applaudi par les supérieurs, parce qu'il ne sert finalement qu'eux, le métier étant dur, les clients étant soient gênés ou en colère soit pris au piège : le besoin de reconnaissance sera partiellement caché par l'enthousiasme du manager. Mais la réalité sait se rappeler à l'ordre. Le métier n'est pas reconnu par la société à juste titre, il n'est pas reconnu par ses bénéficiaires à juste titre, il n'est pas souhaitable pour le salarié, il ne sert qu'au profit chez certains.

Mais la feinte de la reconnaissance peut être plus subtile, utilisée avec parcimonie et stratégiquement. Elle peut être utilisée avec un étiquetage, des pieds dans la porte, des leurres, des transferts symboliques...

On peut également considérer la reconnaissance verbale comme un amorçage : le supérieur reconnaît un travail donné, la personne se sent flattée, cet état de flatterie endort son esprit critique et le supérieur peut alors faire passer des ordres sans qu'ils ne paraissent des ordres, faire passer en douceur des critiques virulentes, orienter la personne vers une attitude qu'il veut qu'elle ait, qu'elle intègre comme une qualité propre à elle-même, etc...

C'est cette seconde étape qui diffère d'une reconnaissance sincère : la reconnaissance sincère n'attend rien en retour, n'utilise pas l'état du flatté pour l'orienter. Elle rend compte de ce qu'il s'est passé de positif parce qu'elle apprécie les actions de la personne et c'est tout. En cela, même pour le supérieur qui est sincère, il peut être très dur de montrer la sincérité de sa reconnaissance, car le supérieur a toujours quelque chose à demander au salarié à un moment ou à un autre. Et c'est en cela qu'on reconnaît cette reconnaissance sincère : elle demande un effort de formulation de la part de celui qui l'exprime, elle signe la fin d'une action et pas le début espéré d'une autre et surtout, elle répond à une certaine réalité.

Notons que la reconnaissance verbale sert également à remplacer la reconnaissance matérielle : distribuée avec parcimonie, subtilité et intelligence émotionnelle, elle permettra « d'endormir » le salarié sur ses lauriers et lui faire oublier sa non-augmentation, ses non-primes, son SMIC, ses mauvaises conditions de travail...

▶Donc... Être réaliste

La seule façon de ne pas se laisser entraîner dans un système de management qui feint la reconnaissance est d'être réaliste : il s'agit de voir en face le travail qu'on accomplit, ses conséquences sur le monde, sur la société, son utilité, ses bénéfices ; il faut également prendre en considération le contrat : si on est félicité à tout va, est-ce que ce contentement est exprimé dans le salaire ?

Le travail n'est pas et n'a pas à être un boosteur d'estime de soi : c'est un contrat, travail contre salaire, nous n'avons pas à être payés en compliments. S'il y a une vraie satisfaction de l'employeur, elle doit s'exprimer concrètement, parce qu'un travail exceptionnel rapporte plus d'argent à l'entreprise, donc elle peut se permettre de le récompenser matériellement. Cependant, n'allons pas non plus nous démener pour espérer une reconnaissance matérielle, il faut savoir respecter une certaine réciprocité, pour soi et les autres. L'idée est ici de ne pas prendre les compliments, l'estime, en tant que rémunération.

■ La reconnaissance matérielle

On est généralement content d'avoir une prime, une hausse de salaire, un bonus quelconque. On en est fier, on estime l'avoir amplement mérité et si ce n'est pas le supérieur qui donne les raisons à l'obtention de la prime, on en trouvera des tas.

Cette reconnaissance pécuniaire nous fera nous sentir reconnus, nous motivera. On ne se dira jamais qu'elle est due au hasard, qu'on ne la mérite pas, que la direction à un mauvais jugement ou que l'on a eu par chance. Non, si l'on a eu une prime ou autre bonus individuel, c'est qu'on le mérite.

Or, on sera loin de la vérité : ce type de considération « j'ai eu une prime, car je suis compétent/bon travailleur/,etc. » est ce qu'on appelle une erreur fondamentale d'attribution. Cette erreur c'est d'expliquer ce qui nous arrive par nos facteurs internes. Prenons un exemple extrême de cette erreur d'attribution : « Il fait beau aujourd'hui, c'est parce que je suis un être bon qui mérite du soleil ». Cette erreur, c'est de faire appel uniquement à nos facteurs internes, c'est-à-dire nos qualités, notre personne, pour expliquer un fait, alors que des dizaines de facteurs externes influent sur la situation, parfois plus que nous même.

Rappelez vous « on est ce que l'autre dit que l'on est », et c'est exactement ce que va faire la prime : elle va dire qui l'on est, et parce qu'on a tendance à faire cette erreur fondamentale d'attribution, on va prendre au pied de la lettre son message, sans penser à inspecter les facteurs externes qui ont mené les décideurs à nous attribuer cette prime. Donc, si on réfléchit bien, il est évident pour des dirigeants qu'il ne faut pas octroyer de prime à ceux qui sont bons, mais à ceux qui ne le sont pas encore afin qu'ils le deviennent....

> « Les stratégies pour les primes étaient vraiment grossières [dans un fast-food connu]. En fait, tous les nouveaux avaient leurs primes, pourtant les eval' étaient forcément médiocres, puisse qu'il était impossible d'être « bon» au bout de quelques mois : aucun nouveau ne pouvait faire les mêmes chiffres que les anciens, ou alors ils se gouraient avec les milliers de normes, et ils ne connaissaient pas tous les postes... C'était absolument normal, d'ailleurs, nous on leur en voulait pas, enfin pas tous. Donc la prime, même si personne ne leur disait ça, c'était pour les motiver pour les pousser à devenir comme les anciens. Mais les anciens n'avaient pas leurs primes... Pourtant les anciens faisaient parfois des boulots de supérieurs, de formateurs ; ils faisaient des chiffres de tarés, arrivaient à être performant même en condition extrême (quand y avait plein d'absents, des ruptures de stock, des trucs en pannes...) et non, ils n'avaient rien. Dès que je suis devenue performante, j'ai moi aussi cessé d'avoir des primes. Je me rappelle ne pas avoir eu de primes pendant plusieurs fois parce qu'une fois, le grand directeur avait aperçu une tache sur ma chemise... On bosse en restauration ! Rapide ! Tout le monde se tachait, il aurait fallu ne pas bien travailler, être improductif pour rester propre. Même les managers étaient gênés de me dire que j'avais pas ma prime pour ça, tellement c'était une raison ridicule. Enfin ce qui était bien, c'est qu'une grande partie des équipiers n'étaient pas dupes, les stratégies étaient trop grossières, donc pas de jalousie entre nous, on savait que c'était pas une question de performance ou de quoi que ce soit d'autre.
>
> Puis il s'est passé quelque chose de bizarre vers la fin. J'ai eu mes deux primes d'affilée, les maximales en plus. C'était louche. La première interprétation qu'on pourrait faire c'était que c'était un manager ami qui m'avait fait l'évaluation. On s'entendait à merveille, on bossait super bien ensemble, on se faisait confiance. Du coup on pourrait penser qu'il avait honnêtement attribué cette prime, surtout que ça ne faisait pas longtemps qu'il avait été promu manager, donc on aurait pu imaginer qu'il avait fait les choses bien, sincèrement, sans stratégie derrière. Mais c'était pas ça. Il était évident qu'il n'était pas le seul décisionnaire, car le grand directeur pouvait décider de me sucrer des primes pour une tâche pendant des mois. Vu la façon dont le manager m'a parlé, m'a fait l'évaluation, je pense qu'il croyait que c'était sa décision, ma prime. On avait laissé croire que c'était sa décision, mais ma prime était stratégique pour ceux



> d'en haut. Pourquoi ? Parce que j'étais en couple avec un autre équipier qui était syndicalisé, qui avait un fort leadership. Une vraie menace pour le pouvoir d'en haut. Lui n'avait pas de prime, évidemment, même s'il se tuait au travail comme nous tous et évidemment, il était la cible numéro 1 de la haute direction. Tu comprends ? M* voulait me ramener dans son camp, me faire oublier les histoires syndicales, faire baisser l'influence qu'il supposait de mon copain sur moi. Mais c'était interprétation erronée de la situation ! Donc forcément ça n'a pas marché. » [témoignage recueilli IRL]

À l'inverse, l'absence de primes ne signifie pas forcément l'incompétence ou n'est pas une manœuvre stratégique :

> [« l'open space m'a tuer » d'Alexandre Des Isnards] un évaluateur n'a pas eu de budget pour les primes. Il recherche alors un point faible de l'évalué pour justifier l'absence de prime : il se rappelle alors d'une anecdote où il s'est braqué sur un point. L'évaluation se déroule, l'évalué devant s'évaluer lui-même et l'évaluateur amène ainsi la justification :
>
> « – OK, je partage ta vision. Mais j'ai eu des remontées sur ta tendance récurrente à te braquer.
>
> – Me braquer ! Comment ça ?
>
> – Oui, tu n'établis pas toujours une bonne connexion émotionnelle avec des interlocuteurs. Il faudrait que tu sois plus à l'écoute des arguments des autres et ouverts à la critique. J'ai eu des feed-back. »

Il en est de même pour tous les autres types de reconnaissance matérielle : elles peuvent être utilisées comme carottes (pour augmenter la productivité ou l'efficacité), comme stratégie de manipulation pour diviser les rangs, comme stratégie d'étiquetage. Quant à leur absence, elles peuvent être une simple question de budget, mais la manipulation consistera à trouver un défaut pour à la fois masquer le vrai problème (le budget) et pour que l'évaluation serve à quelque chose.

L'absence de reconnaissance matérielle peut être utilisée comme bâton (pour augmenter la productivité ou l'efficacité), mais également être juste une forme de dédain, de différenciation volontaire (toujours une question de pouvoir), comme c'est parfois le cas quand les avantages pleuvent pour les classes considérées comme supérieures et que les classes considérées comme inférieures n'ont rien.

▶Donc… reconnaître le collectif

Une prime individuelle pour un travail qui dépend du collectif est en soi un problème qui créera forcément des inégalités, des problèmes de jugement dans l'évaluation et des injustices. Rares sont les métiers où l'on travaille seul sans dépendance aucune : même un vendeur dépend

de toutes les personnes qui ont conçues le produit, de leurs politiques, leurs affaires. La participation aux bénéfices semble déjà plus juste, si elle est conçue en se basant sur des indicateurs justes.

Cependant, nous aimons nos privilèges individuels, nous aimons nous distinguer et c'est exactement cet attrait qui motive les organisations à persister à distribuer des récompenses permettant la manipulation. Il nous faut donc cesser cette conquête individuelle : il ne s'agit pas de déprécier les primes, mais de les regarder avec distance et neutralité, et ne pas transférer leur pouvoir symbolique à notre être.

Dans la mesure du possible, l'idéal est de pouvoir échanger en tout respect, sans jugement, avec ses collègues toute information concernant les primes afin de tenter de comprendre les stratégies de ceux qui les attribuent. Apposer une réflexion collective à des décisions qui voudrait orienter individuellement les salariés peut suffire à contrer les stratégies : les salariés informés et solidaires ne seront plus dupes.

Rappelons néanmoins que la reconnaissance matérielle, telle que l'augmentation de salaire ou l'intéressement aux bénéfices, est la seule reconnaissance sensée et vérifiée de l'entreprise : il est évidemment primordial de se « battre » pour l'obtenir, mais elle doit concerner le collectif, pas son seul cas ou le seul cas de son clan.

■ LA RECONNAISSANCE PAR LES HONNEURS

Soyons clairs quitte à être vexant : on est abreuvé de success-story, de TV, d'histoires de gloire et de célébrité, de contes de fées où la reconnaissance est absolue. Le héros, par excellence, est la figure de celui qui est reconnu, tant par son faire que par son être. Excepté qu'aujourd'hui, ceux dont on parle le plus, qui sont sur le devant de la scène, ceux qui sont connus de tous, le sont non pas par leur faire, ni par leur être, mais par leur paraître : ce sont toutes les starlettes de TV réalité, les acteurs, les chanteurs très médiocres et tous ceux qui arrivent à fournir du spectaculaire sans pour autant délivrer de la qualité dans leur « faire ». De là découle un sentiment d'injustice, des idées qu'on mériterait d'être plus reconnus qu'eux, une jalousie, etc.

La TV et ses archétypes créent un déficit de reconnaissance. Même si on dénie leur effet sur nous, notre inconscient et les foules d'images qu'il a stockées de ces injustes reconnaissances en déduisent que notre vie est une vie non reconnue, qu'on manque de reconnaissance. On désire sans se l'avouer être reconnu pour être reconnu, parce que la reconnaissance semble être un aboutissement en soi.

On peut considérer le problème exactement comme la soif de pouvoir : l'objet qui sous-tend la reconnaissance ou le pouvoir n'a plus d'importance, du moment que le pouvoir ou la reconnaissance est là. La TV n'est pas la seule responsable, et comme pour le pouvoir, on pourrait trouver des interprétations à cette soif qui n'ont pas d'âge : la peur de la mort, le désir de marquer sa vie dans l'histoire, dans les esprits, l'esprit de conquête, ici la conquête de l'amour/la fascination d'autrui pour soi...

> [Claire, maître de conférences] « l'université est une institution qui me déplaît parce que les gens passent leur vie à rechercher le pouvoir, parce qu'il n'y a pas de réel pouvoir... À la fac c'est flou, il n'y a pas de réelle hiérarchie, je ne rends de comptes à personne, ce n'est pas une entreprise, je n'ai pas de comptes et de chiffre d'affaires. Alors le problème, c'est la reconnaissance, les gens travaillent parce qu'ils cherchent la reconnaissance. Et, à l'université, qu'est ce que ça veut dire, la reconnaissance ? Ça peut être auprès des étudiants. Tu le sens bien, mais ce n'est jamais sur et tu n'es pas valorisé en ce cas. Tu es valorisé pour tes qualités de chercheur, mais là ça devient flou. Tu as des gens ici qui sont ébahis par la renommée internationale de je ne sais qui, le professeur untel. Mais si on ramène les choses à une échelle plus large, le professeur untel, il est lu par quinze clampins. C'est ça la renommée internationale ? Et moi, je crois que le problème, c'est qu'on n'a pas la reconnaissance par l'agent — ça arrangerait les choses. Alors, il ne faut pas mal l'interpréter, je ne fais pas ce métier pour l'argent. Mais c'est quoi la reconnaissance ? On est dans un milieu où des hommes à fort caractère, c'étaient tous des premiers de la classe, sont très élitistes, ils se pensent beaucoup plus intelligents que les autres et ont besoin de reconnaissance... Alors ils recherchent le pouvoir parce qu'ils ont tous des problèmes pour affirmer leur reconnaissance. Toute leur vie, ils cherchent la reconnaissance. » [109]

Tout comme avoir le pouvoir pour le pouvoir, chercher la reconnaissance pour la reconnaissance est ridicule. C'est une quête, qui, non seulement, ne finira jamais, mais n'apportera que des shoots de bonheurs aussi puissants que passagers. Cependant, le rêve est là,et la société de consommation l'entretient très largement. Et les réussites de cette quête s'expriment par les honneurs : médailles, prix, titres honorifiques... Le tout décerné avec un large public consentant à cet honneur, applaudissant le héros, le rendant unique dans la foule.

C'est le rêve individualiste par excellence, pourtant il a des contradictions énormes :

— on ne réussit pas ses exploits seuls : l'acteur primé a eu la chance qu'on l'ait choisi pour ce rôle dans ce film. Or on a rarement vu des prix décernés pour des acteurs excellents dans des films terriblement médiocres. Il en est de même pour l'employé du mois : il n'a pas choisi d'avoir tant d'années d'expérience, d'avoir travaillé tous les jours permettant des exploits, d'avoir été entouré de personnes compétentes aux moments de ces exploits.

109 « injustices, l'expérience des inégalités au travail» , François Dubet.

— les vrais héros méritant les honneurs, c'est-à-dire les personnes qui prennent des risques démesurés pour sauver l'autre ne recherchent jamais les honneurs. Ils agissent en fonction des circonstances, spontanément, sans réfléchir, parce que l'urgence et leur moralité au qui-vive commandent instantanément de sauver l'autre. En fait, ils se sont totalement oubliés dans l'action, ils étaient à l'opposé d'une quête de reconnaissance. Il en est de même pour les artistes, les écrivains, certains sportifs accomplissant des exploits. Ils sont dans ce qu'on appelle le flow, c'est-à-dire une immersion passionnée dans l'action, dans leur activité, sans penser à l'après. Ils sont dans l'activité, et c'est cet être totalement dissolu dans l'activité qui les motive par-dessus tout, la reconnaissance n'étant qu'un plus sympathique (voire pas du tout pour certains) arrivant après coup. Donc, chercher la reconnaissance en cherchant à gagner les honneurs est le meilleur moyen de rater tout l'intérêt d'une activité quelconque. Or, en entreprise, l'honneur est une carotte à productivité et cela inverse le processus : on rend une activité intéressante en offrant à la clef de son aboutissement un honneur.

L'entreprise exploite donc ce besoin de reconnaissance pour la reconnaissance par les honneurs, mettant en héros le plus grand vendeur, applaudissant celui qui a engendré le plus d'argent, mettant donc en valeur celui qui s'est le plus sacrifié à l'entreprise. Qu'on ne s'y trompe pas : cette exploitation très particulière ne se fonde que sur notre égo, notre volonté de paraître supérieur aux autres et d'être reconnu supérieur, notre individualisme aux œillères étonnamment grandes (hé oui, on n'est jamais seul responsable d'une réussite). Mais concrètement, ces honneurs ne signifient qu'une chose : notre sacrifice à l'entreprise, notre soumission, et dans certains cas, un simple concours de circonstance favorable à nos performances.

■ Un cas de reconnaissance par les honneurs via une stratégie d'engagement :

[vous pouvez retrouver cet exemple en article ici : https://hackingsocialblog.wordpress.com/2014/04/02/idclic-de-france-telecom-orange-un-exemple-de-manipulation-mentale-par-lengagement/]

> « Exploiter la créativité des salariés, quels que soient leur niveau hiérarchique et leur métier, c'est ce que font de plus en plus d'entreprises. Et elles ont raison : ouvriers, techniciens, cadres, tous débordent d'idées… dont certaines peuvent rapporter gros »[110]

Après la vague de suicide de France Télécom, l'entreprise a mis en place une boîte à Idées « IdClic » Personne n'est obligé d'y contribuer, mais elle est accessible à tous d'un clic, sans aval nécessaire. Les salariés y déposent leurs idées dans tous les domaines concernant l'entreprise et les idées sont étudiées avec un suivi très clair et encourageant.

110 Magazine Management, mars 2014

« 122 000 idées sont déposées en sept ans, 12 000 ont été mises en œuvre engendrant 450 millions d'économies ou de gain et peut être près de 600 millions au total pour l'entreprise. » Magazine Management, mars 2014

Les salariés sont très engagés en temps et en effort pour faire jaillir cette créativité :

« Ingénieur radio, Julien Leroy optimise la couverture du réseau mobile. Et il sait comment fonctionne une antenne, même s'il n'intervient pas directement dessus. « Quand le siège nous a demandé de déployer le réseau 4G, je me suis demandé s'il fallait vraiment changer les antennes existantes. » Il se plonge alors dans les manuels d'exploitation, compare les données des constructeurs avec le cahier des charges d'Orange et découvre qu'il est possible d'adapter certaines d'entre elles. La hiérarchie décide de tester son idée en février 2013. Celle-ci est homologuée le mois suivant, peu avant le déploiement réel, pendant l'été. Économie estimée par Orange : 34 millions d'euros. [...] Pour Julien, ni promotion ni prime « mais j'ai rencontré mon N+5, ce qui n'était jamais arrivé »

« La dernière idée de Jérôme Rivenez a bluffé son manager. Ce responsable de projet équipement a développé un logiciel qui permet grâce à des algorithmes, de simuler le déploiement de la fibre optique. [...] Orange s'attend à une économie d'au moins 1 million d'euros par an pendant les dix ans prévus pour installer la fibre. » Magazine Management, mars 2014

Malgré le bénéfice énorme de ces idées, il n'y a pour ainsi dire aucune rétribution. Même le journaliste de Management s'en offusque discrètement :

« Seul bémol [a idclic] : la reconnaissance. L'auteur d'une idée validée cumule… des points cadeaux et repart au mieux avec un écran plat "mais il gagne de la visibilité en interne", nuance Stéphane Richard, le PDG d'orange. » [68]

« management : certaines idées rapportent des millions d'euros. En rétribuez-vous les auteurs ?

Stéphane Richard (PDG actuel de France Télécom orange) : les salariés sont mis en valeur lors d'opérations comme le marché aux idées, et récompensés par des prix et des cadeaux. Cela peut sembler dérisoire par rapport aux gains parfois considérables pour l'entreprise. **Mais il ne faut pas dénaturer l'idée même du dispositif en instaurant une dimension financière.** [...]»Magazine Management, mars 2014

Ce « dispositif », est sans conteste une tactique d'engagement, car il répond à tous les critères définissant les manipulations via l'engagement : liberté ou non de faire l'acte, acte au coût élevé (ici beaucoup d'effort pour concevoir l'idée), pas de justification externe (il n'y a pas de punition ni de récompense à proposer une idée), mise en relief de l'acte (les « honneurs » d'être convié au marché des idées). On a donc là un bel exemple d'exploitation de la reconnaissance, via une manipulation de l'engagement, rapportant des millions à l'entreprise et rien à l'employé.

▶ Donc... Chercher le flow plutôt que les honneurs

[vous pouvez retrouver en article cette notion, plus développée ici : https://hackingsocial-blog.wordpress.com/2015/03/03/le-bonheur-nest-pas-celui-quon-nous-vend-la-preuve-par-le-flow/]

Quêter les honneurs, c'est se tromper de motivation : si le plaisir peut être grand à les recevoir, ce plaisir n'est que de courte durée, ils ne devraient pas être notre visée parce que c'est le meilleur moyen de n'être jamais satisfait de sa vie, de ne jamais jouir du présent.

La motivation suprême a mener une activité est l'activité elle-même : c'est le « flow » qui devrait déterminer notre choix d'activité, nos objectifs. Le Flow désigne un état mental très spécifique, qui génère plénitude et satisfaction à son issu. L'état de flow en lui-même à ses caractéristiques :

— on est hyperconcentré sur l'activité, sans pour autant ressentir l'effort de cette concentration.

— on perd la conscience de soi durant l'activité, on sort de l'égo, il y a une disparition de la distance entre le sujet et l'objet. Concrètement, on s'oublie, on ne pense pas à ses problèmes ni à l'image qu'on renvoie, on est totalement en fusion avec l'activité.

— notre perception du temps est distordue, on ne voit pas le temps passer et inversement certaines phases de l'activité peuvent sembler ralenties (un effet de la haute concentration).

— les réussites et les difficultés durant l'activité sont immédiatement repérées et le comportement ajusté en fonction.

— On a un sentiment de contrôle de l'environnement et de soi important, qui se vérifie dans l'activité, dans les actions réalisées.

Mais pour atteindre cet état de flow, il faut certaines conditions :

— L'activité est considérée en soi comme une source de satisfaction, elle n'est pas perçue comme une corvée. C'est la différence entre le coureur professionnel qui sentira le flow et le non-sportif qui court pour maigrir qui ne sentira pas le flow, du moins à ses premières courses.

— On connaît les règles de l'activité, ses objectifs, son cadre et on a des compétences pour celles-ci. C'est la différence entre aspirant écrivain qui se dit « je vais écrire» mais qui ne sait quelle direction il va prendre ni comment faire (pas de flow possible) et l'écrivain qui, même s'il débute son roman sait pertinemment quel chemin prendre, quelles directions éviter et comment cadrer son travail (le flow est alors possible ; l'écrivain guide son activité selon les propres règles qu'ils s'est fixées, comme on guide un flux d'eau).

— L'activité n'est ni trop facile, ni trop difficile selon nos compétences. Les jeux vidéo, par exemple, sont assez explicites en la matière : un joueur expérimenté s'ennuiera fermement dans un jeu trop facile, tout comme le joueur inexpérimenté se découragera si le jeu est trop difficile. Il faut un juste équilibre, c'est-à-dire un défi tout de même important en fonction des compétences, sans quoi il n'y a pas de plaisir à réaliser l'activité.

Le flow est une récompense en soi, pouvant aller jusqu'à l'extase, l'impression d'être hors de la réalité ou au contraire l'impression d'être totalement en fusion avec la réalité. Nous ne versons pas dans l'ésotérisme, bon nombre de personnes ressentent ce flow : artistes, musiciens, écrivains, professeurs, sportifs... On peut trouver le flow dans des activités qui paraissent banales, mais à la façon dont les personnes s'investissent, la façon dont elles transforment l'activité, en font une véritable aventure, en font quelque chose de passionnant, marquant, bénéfique, apportant une vraie sérénité et un accord parfait avec le moment présent.

L'activité générant le flow, pour qu'elle nous entraîne, n'a pas besoin d'être désirable pour des raisons sociales : le social y est même hors de propos, on se fiche de l'image qu'elle donne de nous, on se fiche de l'admiration d'autrui à son propos, on ne le fait pas pour gagner de l'influence sociale. On le fait pour le flow. En cela, les récompenses qu'elles entraînent ou non n'ont aucune importance : on ne les fait pas prioritairement pour le gain matériel (salaire, récompense, prix...), le gain est ce que l'activité procure en elle-même.

Cependant, ce flow, on peut le construire autour d'une activité pour laquelle on n'avait pas d'attrait particulier : en changeant les conditions de l'activité elle-même, en se donnant des défis, en imaginant puis en appliquant des nouvelles méthodes, etc. Cette capacité à rendre n'importe quelle activité passionnante est le propre de ce que Csikszentmihalyi nomme les personnalités autotéliques, et il nous cite l'exemple de Joe, un soudeur travaillant dans un atelier d'assemblage de voiture de chemins de fer :

> « il travaille là depuis plus de trente ans et n'a jamais accepté d'être contremaître, même si cette promotion lui a été offerte à plusieurs reprises. [...] même s'il est demeuré au bas de l'échelle, tout le monde connaît Joe et tout le monde

> reconnaît qu'il est probablement la personne la plus utile et la plus importante dans toute l'usine. [...] La raison de sa réputation est simple : Joe connaît toutes les phases du processus, maîtrise toutes les opérations et peut remplacer n'importe-qui au pied levé. [...] Ce qui surprend ses collègues n'est pas seulement sa capacité à tout faire, mais sa disponibilité et le plaisir qu'il prend à le faire. Quand on lui demande comment — sans entraînement formel — il a appris à réparer toutes ces machines complexes, sa réponse est désarmante : « j'ai toujours aimé voir comment fonctionnent les choses. Quand le grille-pain de ma mère se brisait, je me demandais : si j'étais ce grille-pain qu'est ce que j'aimerais qu'on me fasse ?» Alors, il démontait l'appareil, trouvait le défaut et le remontait. Depuis lors, il a toujours utilisé cette approche « empathique» pour aborder des systèmes plus complexes. [...] Joe n'est pas pour autant un fanatique. S'il a transformé un travail exigeant et routinier en une activité génératrice d'expériences optimales [flow], il a fait quelque chose d'aussi remarquable chez lui, dans son modeste bungalow de la banlieue. Au cours des années, il a acheté les deux lots vacants de chaque côté de la maison et a fait des jardins avec des terrasses remplies de milliers de fleurs et d'arbustes. Il a installé un système d'arrosage dans la terre en ajoutant des goupillons de sa fabrication qui arrosent en faisant une bruine très fine et produisent des arcs en ciel au soleil. Cependant, Joe a un problème avec son jardin d'éden ; quand il arrive à la maison, le soleil est souvent trop bas pour éclairer son jardin. Comme solution, il s'est fabriqué des projecteurs qui font — en pleine soirée — un jardin enchanté plein d'arc en ciel, suscitant l'admiration des voisins et passants.
>
> Joe est un exemple parfait et rare de personnalité autotélique : il a une attitude lui permettant de créer une expérience positive intense dans des conditions de travail quasi-inhumaines ou dans un environnement urbain peu propice. » [111]

Beaucoup d'entreprises ne permettent pas l'exercice du flow (cf chapitre sur la soumission), brident les personnalités autotéliques en leur empêchant d'expérimenter des méthodes, en les empêchant de sortir des normes arbitraires, en empêchant toute forme, même minimes d'autonomie. Elles n'imaginent pas la perte immense qu'elles font alors, en se privant d'individus aussi passionnés, aussi compétents, donnant tant de chaleur à leur environnement de travail. La seule voie de passion qu'ils donnent à leurs salariés autotéliques est l'opposition, la résistance, le changement via des techniques de hacking, de sabotage, ou la démission, parce qu'ils chercheront à faire tout simplement de leur travail quelque chose de meilleur et que cela passe par la levée de tout ce qui empêche ce « meilleur », d'une façon ou d'une autre.

À l'inverse, comme nous le verrons à la toute fin de cet ouvrage, certaines entreprises ont parfaitement compris que le client, la direction, les salariés et les produits ou services ont besoin

111 « Vivre: La psychologie du bonheur» , Mihaly Csikszentmihalyi

qu'on mette en place une forme de liberté dans l'organisation permettant et facilitant l'émergence du flow : ce n'est que bénéfice, à tous points de vue et ça marche.

Cependant la notion peut amener à se poser des questions : on a tous en tête des passionnés de leur activité, totalement dans le « flow », mais dont l'activité est nuisible, mauvaise, sans déontologie, sans nulle trace d'empathie ou de conscience de ces actes. En effet, le flow ne garantit pas d'agir en toute moralité : on peut denier certains aspects de l'activité (pour la pêche on peut ressentir le flow, mais ne pas s'appesantir sur le fait qu'on tue des poissons pour le plaisir), on peut les réinterpréter (les poissons sont idiots, ce n'est pas grave de les tuer/de tout temps on a tué pour se nourrir/c'est quelque chose de naturel/,etc...), on peut trouver des faits atténuants (la pêche en haut-fond c'est bien grave, le pécheur du dimanche n'a pas d'impact sur l'environnement, etc.)[112].

Encore une fois, le flow ne devrait pas occulter le fait de prendre conscience de tous les aspects et répercussions de nos actes : certaines activités sont intrinsèquement passionnantes, certaines activités sont idéalement organisées, certaines entreprises offrent un véritable paradis à leurs salariés, on ne peut que se sentir dévoré de passion et en redemander et cela quelle que soit la finalité de celles-ci. Il en est de même pour les jeux ou pour des activités de consommation : ils peuvent être prenants, passionnants et pourtant servir une cause à laquelle vous ne voulez pas servir (par exemple, livrer toute votre intimité à Google, la NSA, et toutes les personnes qui souhaiteraient vous espionner, comme votre patron, votre ex malveillant, etc...). Il s'agit de prendre conscience avant toute chose, et de ne pas confondre son flow avec quelque chose qui serait le bienvenu parce qu'il génère du flow.

@travail/Exploitation/ besoin de réalisation de soi

Selon Maslow, le besoin de réalisation de soi est le besoin d'accomplissement de notre potentiel unique. Il s'agit de devenir ce que nous sommes, d'affirmer son caractère unique, réaliser toutes ces potentialités. L'expression « réalisation de soi », que ce soit dans le sens commun ou ailleurs, apparaît nécessairement floue : en effet, il y a un inconnu dans cette proposition, le « soi » et cela nous renvoie à une question on ne peut plus complexe « qui suis-je ? » .

Étant donné l'orientation de cet ouvrage, on trouve une réponse générale assez rapidement : « je suis ce que l'autre dit que je suis », donc la réalisation de soi serait donc l'aboutissement de ce que l'autre a décidé qu'on devrait être. Le paradoxe est total, cela paraît caricatural, mais on verra que ce n'est pas si faux.

112 On n'a rien contre les pécheurs, il s'agissait là de trouver un exemple simple d'activité générant un certain flow, mais dont on occulte généralement tous les aspects parce qu'ils sont gênants d'une façon ou d'une autre.



En admettant que nous soyons libres de nous déterminer, la réalisation de soi devrait donc prendre des formes très diverses et variées, sans modèles ni schémas communs, vu qu'il s'agit de réaliser un potentiel unique, donc non similaire à un autre. La réalisation de soi pourrait donc être de vivre dans un tonneau à la manière de Diogène, pour une autre personne d'aller dans l'espace, pour une autre d'être un musicien de génie. Mais là également on discerne encore un autre problème de logique : le soi et sa réalisation seraient-il donc immuables ? Cela voudrait dire que notre souhait d'être pompier à quatre ans serait toujours aussi actif à 40 ans, et cela même si on a développé une phobie du feu ou qu'on a des problèmes de santé ? Cela voudrait donc dire que notre vie est fichue dès que lors que le « soi » est contrarié dans son idée de réalisation ? Fort heureusement, notre « soi » est modelable, on s'adapte, on change, on fait la révolution dans ses idées, on sait composer avec les circonstances. Mais si on change, comment pourrait-on définir une réalisation de soi valable ? Ce concept est définitivement problématique dès lors qu'on creuse un peu.

Revenons au travail. Qu'est-ce que la réalisation de soi au travail ? Certainement pas d'être un robot interchangeable. Est-ce pouvoir fabriquer un objet parfait ? Est-ce arriver à rayonner de bonheur même si on passe plusieurs heures de sa journée à casser des choux-fleurs ? Est-ce d'être extrêmement populaire et demandé avec admiration alors qu'on porte l'horrible blouse des agents d'entretien ? Le sens commun crierait non, cela ne peut pas être la réalisation de soi. Pourtant, dans la fabrication de l'objet, il y a un « soi » réalisé en même temps que l'objet, un soi qui met toute son attention, son énergie pour atteindre ce résultat parfait. Il y a un « soi » éminemment fort dans le bonheur d'un ouvrier qui semble ne plus être atteint par la robotisation de ces gestes pénibles ; il y a un « soi » qui se réalise envers et contre tous les symboles chez l'agent d'entretien qui est devenu une star. Alors pourquoi le sens commun dit qu'il ne s'agit pas là de réalisation de soi ? Parce qu'on a une vision formatée de la réalisation de soi, parce qu'on est plongé dans un bain idéologique qui nous donne une certaine idée schématique de la réalisation de soi, qui la cantonne à certains idéaux particuliers. Pourtant n'est-ce pas merveilleux qu'un « soi » puisse se réaliser en vivant dans un tonneau et oser ainsi dire « ôte-toi de mon soleil » à l'empereur Alexandre venu spécialement le voir ? N'est-ce pas formidable pour tout le monde que l'agent d'entretien devenu star puisse être la personne la plus intéressante de tout un espace humain ? N'est-ce pas extraordinaire qu'un ouvrier puisse rendre heureux tous ses collègues malgré un travail pénible et inutile ? N'est-ce pas fou qu'un homme pour se sentir réalisé, ressente le besoin de posséder 50 voitures et un avion uniquement dédié à ses besoins ?

Pour ce chapitre, nous nous baserons donc sur la vision idéologique de la réalisation de soi, qui est évidemment corrélée à la société de consommation, au capitalisme et au libéralisme. On essayera de sortir la tête de l'eau dans nos « donc », cependant vous comme nous, avons, malgré les efforts que nous puissions faire, le corps immergé dans ce bain d'idéologies, il ne faut pas le dénier. « Donc » on essayera, en espérant n'être qu'une amorce à votre imagination.

■ LA RÉALISATION DE SOI SELON LE FORMATAGE DES IDÉOLOGIES DOMINANTES

Droite ou gauche, le discours est le même concernant le travail : il permet aux individus de se réaliser. Il donne donc un sens à la vie, on s'y réalise notamment parce que le travail nous donne une place importante dans la communauté, la société, le monde, la vie. La « valeur » travail est la valeur ultime, celle qui permet tout, certain y voit une noble caractéristique humaine, oubliant que les fourmis, les abeilles travaillent également d'arrache-pied.

Concrètement, quand on interroge le sens commun au sujet de la réalisation de soi au travail, on obtient une définition plus précise de ce qu'est la réalisation de soi au travail :

— il s'agit de pouvoir prendre des initiatives et des risques,
— de vivre des expériences variées et enrichissantes,
— d'être promu au mérite,
— d'être autonome,
— de se former et continuer son propre développement,
— d'être consulté et écouté, de pouvoir donner son avis sur le travail,
— de traiter des désaccords,
— de pouvoir être créatif,
— de travailler en accord avec ces valeurs.

Toujours selon le sens commun, le « réalisé » se repérerait à ces possessions (il a résolu ses besoins physiologiques), à son emploi à responsabilité de niveau forcément supérieur et en CDI (il a résolu ses besoins de sécurité), à sa famille, à son groupe d'amis fidèles (il a résolu ses besoins d'appartenance), à sa popularité, à sa réputation, à la reconnaissance qu'il a (il a résolu ses besoins d'estime). Et, forcément, il est donc heureux.

Comme on peut le voir selon cette définition de la réalisation de soi, le subordonné, le pauvre, le chômeur, le célibataire, le solitaire, le discret, l'anonyme, l'humble, le marginal, l'original, le singulier, l'artiste ne peuvent donc pas se réaliser.... Et celui qui répond aux définitions précédentes n'a pas le droit d'être malheureux. Non seulement nous pensons que c'est un piètre carcan peu enviable de l'idée de la réalisation de soi — il faudrait qu'on soit tous cadres supérieurs ayant deux enfants dans une belle demeure, le tout sous l'admiration de 150 amis Facebook et sous la fascination de nos subordonnés, prenant une pointe de culture, de formation pour continuer la brillante évolution - mais également que ce modèle est profondément faux : on peut se « réaliser » sans résoudre aucun de ces besoins (en menant une vie d'aventurier ou de moine par exemple), tous les signes de réalisation de soi au travail peuvent se faire hors travail également et ces signes peuvent également être source de malheur, d'aliénation. C'est un modèle que certains peuvent aimer pour quelque temps, pour quelques aspects, cependant réduire le but d'une vie à ceci, c'est courir à la catastrophe.

Cependant, regardons les choses en face, ce modèle que nous exécrons, car il tue toute fantaisie et toutes les merveilleuses singularités des vies, a une utilité sociale :

— il sert à merveille la société de consommation, car il est individualiste. L'objectif est soi, quand on pense à soi, on dépense. Égocentrisme et achats sont liés.

— cela permet de maintenir les pouvoirs en place : si notre objectif est de nous réaliser tel que le modèle le décrit, on admirera les supérieurs, les patrons et tous ceux qui ont du pouvoir. On rêvera d'être à leur place, donc on ne les contestera pas ou si on s'oppose à eux c'est pour piquer leur place. Donc le système hiérarchique et toutes les inégalités qui en découlent sont acceptés parce qu'on se rêve puissant. Ainsi, aucun changement véritable n'est possible tant que les gens se rêvent puissants à la place des puissants.

— Ce rêve de devenir supérieur aux autres est le meilleur moyen de manipuler les gens, de les formater.

— Ce modèle étant restreint, il permet de prédire facilement les comportements, les aspirations des personnes, leurs contradictions. Donc cela facilite encore leur manipulation, leur usage en tant que pions.

Pour résumer, schématiser la réalisation de soi et lui donner une direction, c'est l'empêcher. La réalisation de soi, c'est aussi fictif que le paradis promis aux serfs du moyen-âge en échange de leur sacrifice à l'église ou leur maître. On ne l'atteint jamais, bien heureusement, car cela reviendrait à devenir une statue de marbre sans vie.

■ La réalisation de soi au travail, signe d'un triple formatage ?

La notion de réalisation, sa valeur si supérieure à tout objectif qu'on pourrait se donner dans la vie, est un formatage idéologique : dans d'autres cultures, le bonheur est dans l'harmonie avec les autres, le monde, le « soi » n'étant limité qu'à un concept pour se désigner et l'égo une illusion dont il faut se débarrasser. « Se réaliser » n’a donc, pour ces cultures, aucun sens.

Vouloir se réaliser, voir cette réalisation comme une quête ultime est un premier formatage : il suffit de lire quelques textes d'autres cultures, se confronter à des modes de vie et des conceptions du monde radicalement différentes pour voir à quel point nous sommes « moulés » (attention nous ne disons pas que les autres conceptions du monde sont meilleures, elles sont pour certaines, d'autres moules, avec d'autres conséquences).

Le deuxième formatage concerne le contenu commun et restreint associé à cette notion de réalisation de soi, qui serait synonyme de bonheur. On part en quête d'un job à responsabilités, pensant qu'il s'agit là de nos aspirations profondes ; on se confronte à la réalité, qui est plus ou moins apte à répondre à cette quête, et c'est là que le formatage peut être remis en cause, mais ce n'est pas forcément rapide et ce n'est pas systématique : tout dépend à quoi on a été confronté.

Le troisième formatage est celui du travail lui même, formant, renforçant ou manipulant

cette idée de la réalisation de soi pour exploiter le salarié : au pire des cas, le salarié sera totalement obnubilé par son travail, donnera tout son temps, ses forces, son mental, abandonnera progressivement sa vie privée et ses intérêts passés pour se consacrer uniquement à sa carrière. La soif de monter les échelons pour se réaliser le poussera à être toujours plus ambitieux, il ne trouvera que sa passion dans sa réussite signée par les promotions et les honneurs. Sa personnalité changera, il deviendra un vrai « winner », un combattant, un loup alpha.... Quant au travail lui-même, il pourrait être interchangeable : manager d'un restaurant, d'un supermarché, d'une boîte informatique, d'une marque de vêtement, d'une association, d'un fabricant de pesticides... qu'importe, on lui a déjà donné des valeurs qui singeront l'intérêt, valeurs tellement intégrées qu'il y croit, qu'il pense avoir réfléchi par lui même. Et c'est dans la chute que la personne se rend compte : quand l'entreprise décide de le licencier pour des raisons plus ou moins valables, quand elle se met à le harceler, quand il prend conscience par autrui des actes de son travail, quand le corps se charge d'arrêter plus ou moins violemment ce cirque... On verra de nombreux témoignages de ce « réveil » très violent de la conscience. Mais ce qui est étonnant c'est que tous ces ex-winners se donnent la responsabilité de leur formatage « je ne peux m'en prendre qu'à moi même » . Et dans les faits, oui, en effet, il est difficile de trouver des éléments qui les contredisent : pas de tyrannie à l'œuvre, pas de traces... Est-ce donc de leur unique faute ? C'est toute l'intelligence des systèmes manipulatoires efficaces : reposant sur l'engagement, l'internalisation, la personne se rendra toujours responsable. Non seulement ces systèmes rendent les personnes plus efficaces (sur le court terme), leur font faire des actes qu'elles n'auraient jamais faits autrement, de subir des conditions qui leurs nuisent, mais également protègent l'entreprise en cas de problème, la personne prenant sur elle toutes les responsabilités de ce qu'elle a accepté de subir ou faire subir. Les rébellions sont également tuées dans l'œuf, l'engagement évinçant toute idée même qu'il faille se rebeller.

Les stratégies d'engagement sont puissantes, mais elles le sont encore plus quand elles sont entretenues, répétées dans le temps : elles réalisent, fabriquent un « soi » qui n'était pas soi ; ce nouveau soi, dans l'engagement, n'est pas nécessairement mauvais, il n'y a pas forcément une perte de l'identité. De nombreuses recherches en psychologie utilisent les stratégies d'engagement pour pousser les personnes à adopter des comportements bénéfiques : prévention sida, écologie, prévention des accidents du travail.... Mais nous sommes ici en entreprise, où le but est le profit et le pouvoir, le respect de l'humain étant très secondaire étant donné qu'il ne s'agit que d'une « ressource » . Donc les stratégies d'engagement y peuvent s'avérer nocives pour l'individu qui les subit, nocives pour ses subordonnés ou collègues, nocives pour les clients... mais bonnes pour le profit.

■ Un petit rappel sur l'engagement.

L'engagement est un lien qui lie une personne à ces actes. En manipulation, on peut retourner la proposition : un acte peut lier une personne à un engagement qu'on a décidé pour elle, mais qu'elle croit personnel.

 

Une personne engagée est une personne qui fait un certain type d'action en corrélation avec des idées qu'elle a faites siennes : je suis courageux donc je saute de ce pont pour sauver cette personne de la noyade ; je suis soucieux de l'environnement donc je ramasse ce détritus dans la rue pour le mettre à la poubelle. Il y a une cohérence entre le monde interne et les actions. Or, qu'est-ce qui détermine ce monde interne ? Qu'est-ce qui a fait, qu'un jour, la personne a pris l'engagement d'être respectueux de l'environnement, d'être courageux ?

La réponse peut-être vaste comme très courte. On peut avoir pris un engagement après de longues réflexions, après avoir eu certaines expériences, on a pu hériter cet engagement dans notre éducation, il s'agit peut-être d'une adaptation à un environnement qui aurait été insupportable à vivre sans qu'on prenne cet engagement, etc. L'engagement décrit précédemment est interne, il a poussé dans le terreau de notre vie, sous l'impulsion de dizaines de facteurs différents.

L'autre réponse, courte, est que l'engagement est externe : nous avons été influencés à prendre cet engagement, nous le pensons interne or, c'est faux, c'est quelqu'un qui a fait en sorte que nous le prenions, puis nous avons ensuite cultivé cet engagement.

Les stratégies pour engager autrui dans une voie qu'on a décidée pour lui sont terriblement simples et peu coûteuses :

> L’expérience se déroule dans un centre de formation pour chômeurs de longue durée. Le taux de placement, c’est-à-dire le nombre de chômeurs ayant un emploi à l’issue de la formation et dans les trois mois la suivant est relativement stable et bas : 30 %. On teste deux conditions pour cette formation :
>
> — une condition contrôle, où aucune stratégie particulière n’est mise en place. Les formateurs font exactement comme à leur habitude. Ils accueillent les chômeurs, présentent la formation puis terminent cette présentation par cette phrase : « vous connaissez à présent le déroulement de ce stage et son objectif. Il y a des règles strictes que nous tenons à faire observer, pour que les stages se passent au mieux et pour obtenir les meilleurs résultats. Je vous rappelle que les présences sont contrôlées. Je ferais donc circuler tous les jours les feuilles de présence. Je vous rappelle aussi que toute absence injustifiée donne lieu à une retenue sur votre salaire mensuel, conformément à la législation du travail. J’insiste donc sur le caractère obligatoire de votre présence. »
>
> — une condition expérimentale, où la stratégie d’engagement est mise en œuvre uniquement à la fin de la présentation, en modifiant le discours du formateur : « vous connaissez à présent le déroulement de ce stage et son objectif. Je suis normalement tenu à un contrôle des présences, puisque, vous le savez, chaque absence injustifiée donne normalement lieu à une retenue de salaire. Mais personnellement, je pense que les stages se passent mieux et que l’on obtient de meilleurs résultats si les participants sont des gens réellement motivés plutôt que s’ils suivent la formation par obligation. Aussi c’est simple, je ne fe-

rais pas d'appel et il n'y aura donc de retenue de salaire pour personne. Je prends sur moi de ne pas observer le règlement sur ce point. C'est à vous de voir si vous souhaitez ou non tirer profit de cette formation.

La formation est strictement et rigoureusement la même dans les deux conditions, seuls le discours et le « flicage « en condition contrôle diffèrent. Les sujets dans les groupes n'ont pas de particularité intrinsèque les distinguant des autres groupes. Et pourtant les résultats sont surprenants :

— le taux d'absentéisme est pareil dans les deux conditions :15 %. Qu'on « flique « ou pas, cela ne fait strictement pas de différence, si ce n'est qu'en condition expérimentale, les sujets s'excusaient par avance de leurs absences, contrairement au groupe contrôle. Ce n'est pas anodin. Cela nous apprend également l'inutilité de la surveillance : non seulement elle ne change rien à l'absentéisme, mais elle désengage.

— Pour la condition contrôle, les résultats furent les mêmes qu'habituellement :25 % des sujets trouvèrent un emploi à l'issue de la formation ; 35 % en trouvèrent un dans les trois mois suivants.

— Pour la condition expérimentale, avec cette petite manipulation de l'engagement, 56 % trouvèrent un emploi à l'issue de la formation et 69 % après trois mois. Les formateurs n'avaient jamais vu ça, d'autant plus qu'aucun changement n'avait été apporté à la formation en elle-même, seulement sa présentation et la suppression de l'appel.

Les formateurs ont vu l'engagement à l'œuvre : durant la formation, les chômeurs étaient plus volontaires pour réaliser les actions prévues, ils posaient plus de questions, ils se sont donnés beaucoup plus de chances de trouver un emploi (plus d'assiduité dans les démarches personnelles).[113]

Tout comme la technique du « vous êtes libre de... », poser un contexte de liberté amorce l'engagement de façon étonnamment efficace.

On pourrait rétorquer qu'ici, c'est parce que les chômeurs perçoivent les bénéfices de l'engagement. Que se passe-t-il donc quand l'engagement externe va à l'encontre des valeurs de la personne ou ce qu'elle voudrait ? Nous avons déjà abordé le problème en partie : il s'agit du leurre, du low ball. Même si les conditions de la proposition changent transformant quelque chose d'agréable en pénible, l'engagement pris persiste et elle se fait avoir. Mais on pourrait rétorquer que l'engagement était séduisant au départ ou peu coûteux, comme c'est aussi le cas dans toute les expériences de pied dans la porte (qui sont les phases préliminaires à l'engagement, des amorces solides et efficaces) ; et qu'en cela, c'est un peu de la « triche » .

113 Jean-Léon Beauvois et Robert-Vincent Joule, expérience tirée de l'ouvrage « la soumission librement consentie «

Brehm et Cohen (1959) l'expérience se déroule dans un contexte bien particulier : la police était intervenue violemment sur un campus universitaire de New Haven. Nul doute que les étudiants avaient un avis très péjoratif sur cette intervention qui les avait directement visés. Cohen demande alors à ces étudiants d'écrire un texte en faveur de l'action de la police (acte engageant, page 109) contre une rémunération. Certains recevaient 0.5 $, 1 $, 5 $, ou 10 $ (ce qui est une somme très intéressante pour un étudiant à cette époque).

Écrire un texte qui va à l'encontre de ses pensées contre une rémunération misérable est situation de forte dissonance cognitive, ou, pour le dire autrement, une incohérence engendrant un conflit mental. La situation 10 $ est cohérente, car la rédaction est justifiée par le gain : les étudiants bien payés, à la suite du texte, n'avaient pas changé d'opinion au sujet de la police, ils considéraient toujours mal leur intervention.

Les mal rémunérés ont par contre considérablement changé leurs opinions, trouvant l'action de la police justifiée.

On l'a déjà vu, mais l'effet étonne toujours : face à une situation incohérente, dissonante, plutôt que de changer la situation (arrêter d'écrire la rédaction sachant qu'on sera payé misérablement) ou avouer que ce qu'on a accepté de faire nous a été pénible pour des gains qui n'en valaient pas la peine, on change ses opinions... Dès lors, il est très facile de changer l'opinion d'une personne, il suffit de le mettre dans une situation dissonante, puis entretenir la nouvelle opinion. En clair, pour que quelqu'un pense par exemple que tourner une cheville de bois est une activité passionnante, il suffit de lui laisser faire l'activité librement (donc il la fera) et très mal le payer pour ça, voire pas du tout[114]. Évidemment, ce comportement explique pourquoi tant de gens acceptent les pires conditions de travail et que les supérieurs minimisent tant que possible les preuves matérielles de reconnaissance...

On peut également accroître l'engagement externe pour transformer l'engagé en militant fervent défenseur de la cause qu'on a suscité chez lui :

Kiesler (1971) des étudiantes sont sollicitées sur leur campus par un militant (en fait expérimentateur) en faveur de l'instauration d'une information sur le contrôle des naissances dans la communauté. Il s'agissait de signer une pétition, ce qui est un acte engageant, mais non problématique étant donné que les étudiantes étaient a priori en faveur de cette idée.

Le lendemain, la moitié d'entre elles trouvent sous leur porte un tract qui s'élève avec vigueur contre cette information sur le contrôle des naissances.

L'expérience se terminait avec la visite d'un chercheur qui les questionnait

114 Référence à l'expérience de Festinger et Carlsmith (1959) du paradigme de la soumission induite.

sur leurs opinions et leur volonté ou non de s'investir dans des activités militantes.

Résultat :

— Celles qui ont signés uniquement la pétition sont favorables et plus enclines à s'investir dans l'action militante que celles n'ayant eu ni tract ni pétition.

— Celles qui ont signés la pétition et qui ont eu le tract sont encore plus favorables et plus motivées à militer. C'est ce qu'on nomme l'effet boomerang, et sur Internet les trolls intelligents exploitent cet effet à foison.

— Celles qui n'ont eu que le tract sont celles qui sont le moins disposées à faire des actes militants (le tract a réussi à les influencer, car elles ne s'étaient pas engagées via la pétition).

Jean Léon Beauvois, qui expose cette expérience et qui a lui-même réalisé de nombreuses expériences liées à l'engagement, ajoute ce commentaire :

> « Nous avons de bonnes raisons de penser qu'une argumentation anti-raciste, par exemple, a pour effet de rendre une personne raciste, pour peu qu'elle soit engagée dans un acte raciste, encore plus raciste ! » [115]

Cette expérience appelle à des réflexions politiques et on peut se demander en quoi l'entreprise est concernée. Mais ce serait oublier que la multinationale a aussi son idéologie, ses convictions, son moule de pensées : on distingue une facette commerciale, séduisants clients et salariés, par exemple, « nous positivons le monde » ; une facette opérationnelle : « nous positivons le monde grâce à nos produits peu chers » ; facette opérationnelle dont la réalité est parfois à l'opposé de la facette commerciale, « nous avons des produits peu chers en tyrannisant nos fournisseurs qui sont alors obligés de tyranniser à leur tour leurs salariés ou trouver des techniques pour rendre moins cher la fabrication, ce qui fait des produits peu fiables, pas très sains, de mauvaise qualité ; nous avons des produits peu chers en économisant sur nos ressources humaines, c'est-à-dire en faisant travailler un employé comme quatre, en le pressant comme un citron et cela contre une misérable rémunération qui ne lui permettra que de consommer des produits peu chers mauvais, malsain ou peu fiable. » Cependant la « positivité » du monde vaut tous les sacrifices, n'est-ce pas, même celui du monde...

Ce genre d'idéologie doit devenir celle du salarié, l'entreprise doit l'engager dans cette voie pour pouvoir tirer tout le jus du salarié à moindre coût. Donc il s'agit en grande partie de changer ses idées.

Résumons. Pour faire un engagement externe, c'est-à-dire d'engager une personne à son insu, mais qu'elle pense que c'est elle et uniquement elle qui a décidé de son sort, le manipulateur ou l'institution manipulatrice doit :

115 « la soumission librement consentie» , Jean Léon Beauvois

— poser un contexte de liberté. C'est la façon la plus efficace pour qu'un individu se soumette, même si cela paraît totalement paradoxal.

— lui faire produire un acte engageant : signer une pétition, faire coller un autocollant sur sa voiture, écrire un texte ; cet acte doit avoir un caractère public et ne pas être rémunéré ou fait contre une récompense quelconque. Au travail, l'acte engageant est partout, cependant il faut le distinguer du travail lui même. Le travail étant fait contre une rémunération, il n'est pas forcément engageant. Prenons deux exemples :

Acte non engageant : un caissier passe les articles d'un client avec un SBAM (sourire-bonjour- au revoir-merci). Il obéit à ce qu'on lui a appris de la façon de gérer son poste.

Acte engageant : l'entreprise propose d'offrir des bons de réduction aux clients pour Noël, accompagné des meilleurs vœux du magasin « Les supermarchés SuperMachin, vous souhaitent d'excellentes fêtes ! » remplaçant l'au revoir traditionnel. Les caissiers sont libres ou non de participer à cette opération, personne ne sera récompensé ou puni pour l'avoir fait ou non. C'est à leur convenance. Le faire est un acte engageant

— l'acte engageant sera rallié à une qualité interne de la personne l'ayant réalisé. Dans notre exemple, le caissier ayant participé à l'opération entendra sans doute dans la bouche des supérieurs, dans le cadre d'une évaluation ou un entretien une phrase de ce genre « Tu as vraiment à cœur le bon relationnel client, tu hisses vraiment l'image du magasin grâce à ton attitude exemplaire ! » . Ainsi, le caissier fera un cheval de bataille à défendre l'image du supermarché, car il en va de sa personne. Peut-être même avec le temps, il défendra cette image dans sa sphère privée, même si les conditions de travail ont changé à sa défaveur.

— on peut renforcer l'engagement en lui opposant un ennemi, ce qui aura pour conséquence d'extrémiser l'engagement de l'engagé. En entreprise, l'ennemi sera le « mauvais » salarié (celui qui est syndiqué, celui qui remet en cause le système de l'entreprise, celui qui porte un contre-pouvoir...), le fournisseur, le concurrent voire même le client.

■ Ce qui, en nous, facilite l'exploitation de la réalisation de soi, donc l'engagement externe.

— L'erreur fondamentale d'attribution : on donne prioritairement des raisons internes à ce qui nous arrive, donc on nie les influences extérieures (l'environnement, les autres, le hasard...). Par exemple, si on réussit un examen, on dira qu'on a réussi parce qu'on a beaucoup travaillé, que c'est notre domaine d'excellence, qu'on avait la bonne condition physique et mentale nécessaire à la réussite. On s'avouera moins qu'on a eu la chance de tomber sur un sujet très facile, ou que l'examinateur a été très conciliant. Si on est pris suite à un entretien d'embauche, on dira que c'est grâce à nos compétences, à notre bonne attitude durant l'entretien. Or il est fort vraisemblable que des dizaines d'autres candidats avaient les mêmes compétences et la même « bonne » attitude et que le recruteur se soit basé sur les signes astrologiques pour faire son choix (c'est une pratique qui se fait vraiment).

Quand on cherche à expliquer le comportement d'autrui, on donne aussi la priorité à des raisons internes : face à la réussite d'une personne dans le domaine professionnel (haut statut, domaine d'activité attirant comme la télévision, le cinéma...) on expliquera sa réussite par ses compétences, sa créativité, sa personnalité, son travail... Or peut-être qu'il est à ce poste uniquement par piston.

Cette erreur fondamentale d'attribution est un cadeau fait aux manipulateurs, car il suffit de pousser discrètement la personne à faire quelque chose et elle se trouvera des raisons internes pour l'avoir fait, quitte à long terme, à s'inventer une nouvelle personnalité. Et cela marche aussi pour autrui si on voit que quelqu'un a mis sur son mur Facebook qu'il aime tel produit, on en déduira que ce produit lui apporte vraiment quelque chose, car sinon il n'aurait pas affiché un tel amour. On pourrait même dire que l'influence sociale repose sur ces bases : on constate qu'un film affiche un très fort nombre d'entrées, c'est donc que les personnes ont aimé ce film, donc on y va confiant en la qualité du film. Or il s'agit de l'effet d'un marketing réussi et le film est médiocre, or comme beaucoup de gens y sont allés, on a une dissonance partagée et on dit que le film était bien.

— La culture occidentale. L'erreur fondamentale d'attribution en fait partie, étant donné que notre culture nous pousse à nous considérer libres, responsables, indépendants de toute influence. Rajoutons à cela tout ce qu'on a vu précédemment et on a là les parfaites conditions pour être sans cesse influencé et le dénier ce qui renforce notre « capacité » à nous faire influencer.

— L'idée de certains qu'ils sont naturellement supérieurs ; se croire supérieur aux autres va permettre aux entreprises d'exploiter cette ambition pour en faire des chefs soumis se croyant pourtant libres.

— L'absence de sens à la vie, le besoin qu'autrui donne un sens à sa propre vie faute de pouvoir réussir à en donner soi-même. La liberté fait peur, les différents possibles sont vécus comme dangereux chaos pour certains. Ils vont donc se raccrocher à des dogmes qui les cadrent et leur offrent une « destinée » .

— En lien avec le précédent point : le manque d'engagement interne. Les personnes peuvent ne pas avoir construit d'idées, de convictions ou n'avoir jamais mis en acte ces idées/convictions ou encore faire le contraire de ce qu'ils disent.

— La souffrance. Une personne qui a souffert ou qui souffre cherchera une bouée de sauvetage. On parle souvent de « faiblesse », mais c'est une erreur, il s'agit là d'un réflexe de survie. Cependant toutes les personnes qui souffrent ou qui ont souffert ne sont pas pour autant manipulables.

— L'inconscience : ne jamais faire attention à ce qui nous arrive, laisser les choses passer sans les voir, sans les questionner, dénier les conflits mentaux ou tout ce qui pourrait être dérangeant. Là aussi, la culture occidentale joue : on retrouve hissé en mode de vie heureux cette inconscience, c'est-à-dire de ne se préoccuper que de son petit jardin personnel, sa famille, son petit cercle restreint de bonheur et éviter avec soin toutes les questions qui pourraient nous agiter (politique, société). L'inconscience, c'est la magie du songe, de l'illusion et du déni, c'est le monde avec la pilule bleue comme dans Matrix, c'est le refus de prendre la pilule rouge qui amène pourtant à voir la réalité.

■ ÉCOLES

Avant d'entrer dans le débat, soyons clairs : l'éducation et l'école sont indispensables, certains professeurs la rendent exceptionnelle, les enseignements peuvent être libérateurs, le savoir et les bases données pour être en mesure de l'acquérir par soi-même, le critiquer, sont indispensables. Qu'ils ne donnent plus d'emploi est certes, une injustice, mais cela ne veut pas dire qu'il ne donne rien : un bon enseignement rend véritablement autonome et donne des outils utiles en toutes circonstances.

Cependant, ne nions pas pour autant que dans les programmes ordonnés par l'éducation nationale et les manuels qui détaillent ces programmes, il y a des orientations idéologiques : absence de certaines questions embêtantes pour l'image de la nation en histoire, orientation religieuse en philosophie, vision du travail toujours positive, société de consommation vantée en économie...

Mais tout le monde finit par mettre au placard ces cours de collège/lycée. Soit. Mais c'est oublier que nos structures de réflexion de l'histoire, de la philosophie, des questions politiques ont été fondées en partie sur ces enseignements ; on pense avoir oublié, mais nos structures inconscientes ont gardé quelques fondements : si la question du travail n'est apprise que comme une bonne chose pour l'humanité, quelle que soit la nature du travail, qu'on se doit de travailler coûte que coûte pour être considéré comme un humain, il est certain que l'ex-lycéen — bien qu'il ait oublié ces enseignements — se sentira au 36e dessous quand il se retrouvera au chômage, qu'il aura l'impression d'être un poids pour la société. Ce n'est pas tant l'entourage qui fera peser sur lui cette culpabilité que ses propres idées inconscientes, dont certaines ont été modelées, en partie par des enseignements trop orientés.

Nous n'entrons pas dans le détail des enseignements formatant du collège/lycée, pour la bonne raison qu'ils sont très loin d'être tous formatant : quelle que soit la nature des programmes, que ceux-ci soient cloisonnant ou orientés, ils ne déterminent absolument pas les cours eux-mêmes : les professeurs sont critiques, savent apprendre à devenir critique et savent pour beaucoup ouvrir le champ des possibles, en parlant de ce qui est ignoré des manuels et pro-

grammes. De plus, les circonstances de l'enseignement peuvent changer du tout au tout l'impact d'un enseignement : que le prof soit excellent ou non, il sera impossible d'apprendre quoique ce soit à une classe de 50 collégiens. Donc ne considérons pas que l'école soit formatage, notamment grâce à la diversité et la bonne pédagogie des professeurs, cependant elle peut le devenir dans certains cas, et la politique peut faire en sorte d'en faire une arme idéologique (par exemple en supprimant toutes les matières qui aident à développer un esprit critique, comme l'histoire, la philosophie...). Il faut rester vigilant.

Ce qui nous préoccupe davantage concerne les grandes écoles :

> « Jamais au cours de notre formation, l'accent n'a été mis sur notre future responsabilité en tant que managers au-delà de la logique de profit.
>
> En finance, nos professeurs nous apprenaient à contourner certaines règles comptables et nous apprenaient les ficelles de la magouille borderline, nos cours de fiscalités étaient également dans cette optique.
>
> Le seul cours qui nous apportait une certaine vision humaine était celui qui traitait de ressources humaines. Notre professeur nous avait projeté par exemple un documentaire sur l'expérience de Milgram, mais pour être honnête, une majorité des élèves considérait ce cours comme totalement inutile, la prof étant une hippie sur le retour qui n'avait rien à faire dans une école de commerce (sic).
>
> Mes (ex)amis qui ont fait HEC sont presque tous devenus des petits cons imbus de leur personne, pédants et ont passé plusieurs années à Londres à bosser dans la finance. Dommage, ils étaient plutôt de bons gars à la base...
>
> Jamais au cours de notre scolarité le concept d'éthique n'a été abordé, parler de syndicats, de responsabilité sociale ou du bien-être des travailleurs était totalement hors sujet, moqué par la majorité qui entre soirées de beuverie et de défonce ne pensait qu'à faire la fête avant d'intégrer le marché du travail pour le plus grand profit de l'entreprise. Tout le monde se foutait de la politique, à part une minorité consciente, le reste se contentait de se préparer à profiter le plus possible du système. » [116]

On y apprend déjà à chercher la puissance, le profit et ignorer le reste. Les élèves sont moulés à se sentir supérieur, à devenir des « killers », des « winners » et cela qu'importe les conséquences du moment que les chiffres partent à la hausse.

Heureusement tous ne deviennent pas à l'image de ce stéréotype de killer sans aucune morale :

116 http://rue89.nouvelobs.com/2009/09/29/ancien-dhec-je-ne-suis-pas-un-killer-decomplexe

> « Nous sommes quelques un à avoir fini dans l'associatif ou l'humanitaire. Les ONG recherchent activement des profils de managers, et les écoles fournissent une grande partie des admins des ONG françaises, mais ça reste marginal et beaucoup préfèrent le système bancaire, l'audit et le conseil. Vendre du vent est sans doute plus rémunérateur. » [117]

Les étudiants ne foncent pas tous droit dans le formatage et tentent de se préserver :

> « J'ai fait une grande école et, après un MBA aux États-Unis. Faire une grande école, ça m'a toujours paru évident. Dans mon milieu familial, c'était en quelque sorte moral, c'est-à-dire que, pour gagner la place qu'on avait dans la société, il fallait donner un peu de soi et, par conséquent, passer par les grandes écoles. J'y ai mis une condition personnelle : ne pas m'y perdre. J'ai connu des amis qui se sont perdus en route. Je crois qu'il faut être un peu conventionnel : ils oublient leur côté créateur, personnel... J'ai délibérément évité de travailler au-delà d'un certain degré. J'aurais eu l'impression de m'y perdre. » [118]

On voit dans ce témoignage l'importance de l'idée de destinée, de nécessité de suivre un parcours « supérieur » . L'élitisme est ici déjà présent, et cette voie est justifiée comme « donnant donnant» je paye beaucoup (monétairement et en effort) pour gagner ma supériorité. Et cette idée de supériorité se retrouve plus tard, alors que M.X travaille depuis quelque temps :

« Pour simplifier, je dirais que ce qui m'apparaît actuellement, à l'époque ça m'aurait paru impossible de le dire, mais il me semble que j'ai toujours voulu être dieu le père. Je voulais toujours être le maximum. Ça me paraissait évident. »

Ainsi, on peut vraisemblablement se demander si le parcours dans les grandes écoles n'a pas fortement influencé cette tendance à se prendre pour dieu, en plus d'une éducation familiale où, semble-t-il, il se devait d'acquérir du pouvoir.

La réalisation de soi dans les grandes écoles, est a des lieux de la modestie, de l'humilité, de la solidarité : l'autre est ressource à utiliser pour son profit ou ennemi à combattre.

> « On n'y apprend pas à se remettre en cause, explique-t-elle. On en sort gonflé du sentiment de sa propre importance, obnubilé par la seule réussite économique. »[119]

Les critiques pleuvent sur les grandes écoles.

— elles sont chères, donc communautaristes :

117 http://rue89.nouvelobs.com/2009/09/29/ancien-dhec-je-ne-suis-pas-un-killer-decomplexe
118 « Le coût de l'excellence» , Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac
119 Florence Noiville http://rue89.nouvelobs.com/2009/09/13/les-grands-ecoles-fabriquent-elles-des-tueurs

> « Souvent issus de vieilles familles bourgeoises, les étudiants des écoles de commerce véhiculent les valeurs réactionnaires qui prévalent dans leur milieu. Au cours de ma scolarité, j'ai entendu un nombre incalculable de réflexions sexistes, racistes et homophobes sans parler du mépris de classe dont font preuve certains étudiants de l'école.» [120]

— les cours y sont loin d'être excellent

— elles n'assurent pas forcément l'emploi comme promis : ce qui compte pour le recrutement, c'est avant tout le réseau (c'est-à-dire le piston...), et le réseau, c'est souvent les plus aisés qui l'ont d'emblée...

— elles assurent la reproduction sociale, c'est-à-dire qu'elles créent des remplaçants pour les différents systèmes :

> « Apprendre à oser», clame-t-elle, cette école [HEC]. Encore une tromperie. « Apprendre à ne pas oser», c'est surtout ce qu'on nous y enseigne. Se conformer au moule du système, en profiter au maximum, se faire un maximum de fric et le faire savoir, mais surtout ne pas oser changer les choses. À ce niveau, ce n'est même pas « ne pas apprendre à oser», ce qui serait encore excusable, mais c'est bien « apprendre à ne pas oser», tout faire pour que les étudiants qui sortent de cette institution, s'ils n'ont pas encore été formatés par les années de prépa, le concours et la fameuse vie étudiante du campus de Jouy-en-Josas, tout faire pour que ces étudiants ne soient pas réfractaires à l'ordre établi, mais le défendent pour défendre leurs hauts salaires, la renommée de l'institution qui les a tant pompés, et surtout, pour défendre leur caractère « d'élite de la nation» . » [121]

Et là, on voit poindre le plus grand danger, qui est que les grandes écoles entretiennent un système qui finalement nous nuit à tous, que ce soit les individus qui y sont formatés, la façon dont ils travailleront sans vergogne plus tard, les désastres financiers, économiques et écologiques qu'ils engendreront :

> « En 1984, je suis sortie d'HEC. Cette année, ma promotion fêtera ses 25 ans. Mais que fêtera-t-on au juste ? Depuis toujours, HEC s'enorgueillit de former des as de la finance et des champions du marketing. Or, la faillite économique actuelle ne découle-t-elle pas précisément du triomphe de cet hypercapitalisme que, suivant le modèle anglo-saxon, nous avons été formés (ou déformés) pour mettre en œuvre et pour servir ? » [122]

120 http://rue89.nouvelobs.com/2012/01/23/excellentes-les-ecoles-de-commerce-mon-oeil-228648
121 http://connaitrehec.over-blog.com/article-32459390.html
122 « j'ai fait HEC et je m'en excuse» , Florence Noiville

Le formatage est accepté par les étudiants parce qu'il répond à leur narcissisme : ils seront supérieurs, ils seront puissants. Cette volonté de « réalisation de soi » est pompée dans un seul but : préparer des killers qui capteront le profit et la puissance. Et même si on voit après qu'ils donnent tous des explications diverses pour argumenter leur soif insatiable de pouvoir, il n'en reste que c'est leur égo, leur idée de réalisation de soi, leur narcissisme qui est exploité pour les faire rentrer dans cette course parfois totalement immorale. Et ceux qui conçoivent le pouvoir différemment, de façon plus solidaire, plus moral, moins narcissique ; ceux qui cherchent à réaliser un projet plutôt qu'eux même s'écartent ou sont écartés des endroits qui auraient pourtant besoin d'eux.

■ Je suis le plus fort, le plus supérieur, je suis le meilleur

Le pré-formatage aux grandes écoles n'est pas forcément nécessaire pour « orienter » le narcissisme d'une personne, pour lui donner une idée très précise de la réalisation de soi. Parfois, cela se fait sur le terrain, dans des fonctions qui n'ont de supérieures que l'apparence et quelques petites responsabilités. Cependant, on peut vite y contracter « la grosse tête » et être entraîné dans une spirale égocentrique où l'on jouit d'un sentiment de pouvoir, de supériorité totalement illusoire :

> « Au lycée, au collège, dans tous les sports que j'avais pratiqués jusque-là, je nourrissais en moi l'envie d'être première. J'avais envie de me mesurer aux autres et de l'emporter. Or, McDonald's offre une multitude d'opportunités qui permettent aux employés d'assouvir ces ambitions. [...][après un premier CDD chez McDonald's, elle rejoint un nouveau restaurant de la chaîne] Je n'étais plus là pour me conformer aux normes et « faire de bonnes caisses» . Je nourrissais l'envie d'avoir une promotion. Je voulais poursuivre mes études tout en obtenant de « monter» swing manager à mi-temps. Je voulais qu'ils me trouvent tellement performante que le fait de me former responsable de zone, même pour (seulement) vingt heures par semaine, serait considéré comme un investissement rentable. Je voulais réussir [...]. J'étais là pour me dépasser, et surtout pour dépasser les autres. Je trouvais également que beaucoup d'équipiers n'étaient pas suffisamment investis ou motivés, qu'ils ne considéraient pas suffisamment l'importance de la réussite, de la persévérance et du dépassement de soi. J'apprenais toutes les normes par cœur et je les appliquais scrupuleusement. J'observais mes collègues afin de corriger leurs erreurs. Je critiquais le travail des managers (en salle équipier et à la maison), persuadée de pouvoir faire infiniment mieux qu'eux à leur place. Bref, je devenais insupportable.
>
> Je me comportais comme s'il était évident que j'étais la meilleure, que je

savais tout mieux que tout le monde et que personne n'avait plus rien à m'apprendre. Je tenais tête aux équipiers, aux responsables de zone et aux managers, avec une assurance fière et arrogante. » [123]

On aurait tendance à croire qu'il s'agit d'un problème individuel de grosse tête, mais n'importe qui la prend quand on l'étiquette et qu'on l'influence à l'avoir : « tu es le meilleur », « tu es le plus doué », « toi tu as tout compris », « heureusement que tu es là pour nous sauver » . Ces étiquetages sont clairement orientés : individuels, ils nient le travail de groupe, différencient la performance et l'attribuent à l'individu. Et cela même quand le travail est totalement collectif comme dans un restaurant rapide... Ce qui a pour effet de gonfler l'égo de la personne, de la pousser à se comporter d'une manière servant les intérêts de l'entreprise et qu'elle en oublie totalement la nature du travail en question ou les faits : c'est sa personne qui est en jeu.

> [Hélène est à présent formatrice, mais fait déjà le travail de manager. Le restaurant annonce qu'il va promouvoir des formateurs, elle n'en fait pas partie malgré son travail de manager et ces évaluations excellentes] « Et là, il se passa en moi une chose que je ne m'explique pas encore très bien aujourd'hui : je décidais de travailler encore plus dur. [...] j'allais être encore meilleure, pour que tout le monde reconnaissance que cette décision était injuste. J'allais être tellement performante que j'aurais une évaluation "exceptionnelle"». [81]

L'engagement est devenu total, au point que les injustices en deviennent des motivations à travailler encore plus dur : on voit alors tout l'intérêt d'une entreprise à couvrir son employé de compliments, à le pousser à « se dépasser» .

> « [Hélène est devenue responsable de zone ; parallèlement, elle reprend ses études de sociologie ; le travail commence à lui paraître répétitif. Puis son ancien directeur lui propose un poste de manager dans un autre restaurant] Cette proposition me fit hésiter. C'était un espoir de renouveau. Pourtant, je déclinais l'offre. D'autres interrogations m'avaient traversée. J'avais travaillé à prendre du recul par rapport à ce qu'était effectivement le travail chez McDonald's et tout ce que représentait l'entreprise. Les choses ne m'étaient apparues que progressivement, à partir du moment où je m'étais donnée la peine de les regarder. Et ce que je voyais ne me permettait plus de trouver du plaisir à m'inscrire dans l'organisation. Je ne comprenais pas comment j'avais pu être si méprisante à l'égard du travail des autres, comment j'avais pu faire preuve de tant d'ambition au détriment de la réussite de mes collègues, mais également comment j'avais pu prendre tant de plaisir à tout cela. Pourquoi j'avais accepté de nourrir ce climat de rivalité et d'hostilité des individus les uns envers les autres ? Pourquoi avoir travaillé si dur pour ne vendre que des sandwichs ? Cet acharnement au travail valait-il le prix

123 « Du ketchup dans les veines» , Helene Weber

que je l'avais payé ?

C'est comme si la valeur de chaque chose se modifiait, comme si un brouillard se dissipait. Pourtant, tout le temps que j'avais passé à travailler là-bas, j'avais eu le sentiment de travailler pour moi, et que ma réussite, je ne la devais qu'a mes qualités propres. En fin de compte, je n'avais fait que ce que l'on attendait de moi.» [81]

« Ce brouillard» qui aveugle le salarié n'est pas juste signe d'une exploitation du narcissisme. Il n'est pas uniquement dû à l'étiquetage, aux flatteries, à la reconnaissance orientée. Le fait de pousser l'individu à se sentir « le plus fort, le meilleur, supérieur», tant parce que les supérieurs lui disent, que les marques de distinction (promotions, avantages...) n'est qu'un aspect du problème. Cependant, tout le monde peut y être sensible, parce qu'on peut avoir une mauvaise estime de soi (Hélène raconte à un moment son année à hypokhâgne, où elle ne recevait que des remarques lui disant qu'elle n'était pas à la hauteur, pas assez performante, pas méritante) ; ou au contraire une haute estime de soi.

On retrouve cette amorce du narcissisme aussi bien à l'embauche « on vous a choisi, car vous êtes le meilleur», pendant la formation et durant les séminaires, les bilans.... Tout est bon pour renforcer l'image de « winner» que se doit d'avoir le salarié et cela passe également en renforçant l'image victorieuse de l'entreprise. Cela marche par transfert symbolique, qui est, rappelons-le, un processus inconscient : « je suis salarié de l'entreprise > l'entreprise a des résultats excellents et enchante le monde > je suis un enchanteur excellent» . Sans compter que ces représentations narcissiques se font en public, ce qui atténue immanquablement l'esprit critique de l'individu, le rend plus crédule, plus passionnel (dans le sens où la raison n'est plus autant au rendez-vous).

Concrètement, susciter, renforcer, remettre en priorité l'expression du narcissisme chez l'individu sert à :

— Créer chez le salarié un sentiment de réussite, de réalisation de soi. Interpréter ce genre d'événement en tant que « reconnaissance» des performances est une erreur : on l'a vu, la vraie reconnaissance est difficile en entreprise et son expression la plus juste se traduit encore par une reconnaissance matérielle, comme un intéressement aux bénéfices.

— Ce sentiment de réussite sera comme une ligne de cocaïne : hautement plaisant, gonflant l'estime de soi, avec un effet qui s'estompe très rapidement et une addiction très rapide. Ce sentiment va devenir la carotte du salarié sans que l'entreprise ait besoin de faire quelconque effort en ce sens. Le salarié va tout faire pour retrouver ce sentiment, donc se dépasser et employer n'importe quelle méthode pour parvenir à ces réussites.

— Quand une contrariété s'interposera le salarié ne s'en prendra pas à l'organisation : vu que

son narcissisme est gonflé à bloc, il ne peut supporter de contrariété ni les voir avec du recul et il combat l'injustice en travaillant encore plus fort. Il s'agit pour lui de montrer à tous qu'il est le meilleur, de façon encore plus flamboyante. Donc la direction peut très facilement faire n'importe quoi, le salarié en fera une blessure narcissique qu'il guérira à coup d'exploit personnel.

— Mettre les salariés en mode « narcissique» les rend bien plus manipulables, plus maniables. Quelqu'un d'égocentré ne pensera pas à questionner, remettre en cause le système en profondeur, il ne verra pas les situations et toutes leurs composantes, il ne verra que lui. S'il remet en cause le système pour sa propre promotion, dans le but de son profit personnel nous avons là un autre type de fonctionnement qui, bien qu'égoïste, n'est pas un point de vue égocentré : il s'agit là d'un manipulateur en puissance, donc parfaitement au fait des situations, conscient des acteurs et de leurs relations, et même possiblement très empathique, ce qui est n'est pas le cas de celui qui s'est fait gonflé le narcissisme.

Rappelons que cet égocentrisme est un égocentrisme de situation : il a été poussé, renforcé par ceux qui ont mis en place les situations. Ainsi, les personnes auraient pu être humbles, plus empathiques si elles avaient été plongées dans d'autres contextes de travail. Donc, un winner-killer-vendeur, vous attaquant avec une arrogante confiance pour vous convaincre que vous avez besoin de son produit n'est pas un « sale type», c'est un pion parfaitement moulé par son entreprise. Il ne s'agit pas de déresponsabiliser les individus, mais de restaurer une image plus complète de la réalité : avec un « sale type», on s'énerve, on l'accuse, on le prend en grippe ce qui se conclura par un moment extrêmement désagréable qui ne changera rien, peut être même qui renforcera l'arrogance ou le cynisme du vendeur. Si on considère qu'il a été moulé, non seulement on comprend qu'il ne nous en veut pas personnellement donc on se pacifie, mais on peut également trouver des stratégies efficaces : l'ennemi est le système qui a produit cet individu, il faut s'attaquer aux règles et normes de ce système qui guide sa conduite.

■« TU ES UN SOLDAT D'ÉLITE, TU ES UN SPORTIF, TU ES UN PÈRE, TU ES UN JOUEUR»

Se sentir supérieur pour être supérieur ne suffit pas. Certes, la satisfaction peut tenir un temps, mais la réalité prend le dessus, et le « dépassement de soi-même» apparaît alors comme une pure exploitation auquel on a pris part par narcissisme ou justement parce qu'on se sentait « nul» , parce que d'autres contextes nous ont étiqueté « inférieur» . Alors, il faut donner une autre couleur à cette course à l'excellence, à la productivité, au « dépassement» , afin que la personne ait l'impression de « se réaliser» pour une cause qui en vaut la peine, pour que la personne se sente épanouie dans un rôle important.

Comme en marketing, il s'agit de coller des concepts, des symboles, des métaphores, des histoires à la réalité et forcer la confusion par des stratégies manipulatoires. Sauf qu'ici, il ne



s'agit pas de rendre « magique» un produit, mais de faire passer le travail pour ce qu'il n'est pas. Cela va de la simple métaphore à la fiction. Par exemple, pour faire le ménage chez soi, on prend parfois la métaphore de la guerre : on lutte contre la poussière, notre liquide vaisselle c'est une arme chimique contre l'ennemi, chaque pièce rangée est un territoire de gagné contre l'ennemi. Cela donne du courage, de l'entrain, un brin d'humour et cela motive les « troupes» . Mais cependant, on ne fait pas les choses si différemment sans la métaphore. Ce que nous appelons fiction serait dans ce cas de faire des conseils de guerre avant chaque session de ménage, d'établir des plans stratégiques entre membres de la famille nommés généraux, de faire des chants militaires avant chaque bataille et, hors temps de « guerre» , conter les histoires des généraux passés, leur courage et leur détermination à toute épreuve quand ils firent face à une assiette pleine de gruyère et qu'ils réussirent leur mission alors même qu'il n'avait plus de liquide vaisselle. On donnerait des médailles, on s'autocongratulerait, le tout dans le plus grand sérieux, parce qu'en temps de guerre, on ne rigole pas.

N'est-ce pas nettement plus attrayant d'envisager le ménage ainsi, n'est-ce pas une mission nettement plus épique bien que ce soit également fort ridicule d'un point de vue extérieur ? Et bien, c'est ce que font bon nombre d'entreprises avec leurs salariés : on retrouve cette métaphore de la guerre, mais aussi celle du sport, de la famille, du groupe d'amis....Parfois elles sont mélangées (on se dépasse comme le sportif pour conquérir le territoire de l'ennemi ; on se soude comme une famille pour dépasser ces records ; etc.), parfois elles sont plus liées au produit, au style appliqué au produit.

> « [fenwick ; réunion annuelle des commerciaux ; conférence d'un directeur :] Alors, le football, c'est un truc dont j'ai horreur. Et puis, en discutant, finalement on a réussi à me convaincre qu'on pouvait vraiment faire une analogie entre le football et avec l'entreprise. Donc, grand moment, je vais vous présenter une vidéo, c'est une vidéo vraiment très très intéressante, il s'agit d'un entraîneur de football, bien connu, Aimé Jacquet et c'est un entretien avec ses joueurs, juste avant un match, dans les vestiaires. [vidéo] (...) et venez pas m'emmerder, venez pas m'emmerder, fixez-vous des objectifs tous ! Qu'est ce que je peux faire, je suis avec qui, qui est à côté de moi, quel est ses principales qualités, qu'est ce que je dois faire... (...) mettez-vous dans vos meilleures dispositions ! [...) Muscle ton jeu ! [le conférencier imite le geste de Aimé Jacquet] Si tu muscles pas ton jeu, attention je t'assure tu va m'entendre, tu vas avoir des déconvenues parce que tu es trop gentil. »
>
> « Vous les managers, votre boulot c'est de mettre en route le jeu, mettez les attaquants dans les meilleures dispositions, a vous de jouer, jouer comme vous le savez. Prenez vos responsabilités, fixez-vous des objectifs. Bien évidemment, nous on vous en fixe des objectifs, mais ça suffit pas, il faut vous aussi vous fixer des objectifs. La stratégie a pas bouger c'est d'être le numéro un mondial. Que

tout le monde n'est pas Zizou, c'est vrai, vous n'êtes pas tous capables de faire 250 chariots, mais on a besoin de chaque chariot, de chaque vendeur. »

« Très clairement on a la possibilité de regagner de la productivité, faire plus de chariots par mois et par vendeur et ça, c'est muscler son jeu. Donc si vous voyez un concurrent qui a des difficultés et qui est en train de mourir sur le bord de la route, surtout n'hésitez pas à l'achever. [sic]» [124]

Tout parallèle entre le sport et le travail est faux pour la simple raison que dans le sport, les circonstances sont neutralisées à leur maximum : le cadre de la compétition est balisé, contrôlée en son maximum, les conditions sont claires. On ne fera pas jouer des footballeurs en pleine tornade, avec un ballon de rugby, une équipe incomplète, sur une route où la circulation n'est pas coupée. Le jeu serait alors injuste, or c'est ce qui se passe au travail :

notre équipe peut être incomplète, les circonstances empêchent nos compétences de s'exprimer en leur maximum, des dizaines de facteurs changeants incontrôlables par l'entreprise s'interposent entre le salarié et ce qu'il doit faire. De plus, il n'y a aucun temps d'entraînement au travail, il n'y aurait que des compétitions perpétuelles.

Prendre la métaphore du sport, c'est nier ceci et faire comme si tout tenait à l'individu (encore l'erreur fondamentale d'attribution), ce qui est extrêmement culpabilisant d'une part et qui force l'individu à trouver des tactiques pour modifier les circonstances qu'il subit : le vendeur va donc faire en sorte de forcer le besoin chez le client, en le manipulant ; il va devenir agressif. Les conséquences ne sont pas des moindres : cela empoisonne les relations humaines ou la confiance ne peut alors plus régner, cela empoisonne le monde parce que tous les clients s'embarrassent alors de produits dont ils n'ont pas besoin et gaspillent leurs ressources pour l'inutile, cela empoisonne les acteurs de ce jeu, des vendeurs comme tous ceux de la hiérarchie en faisant de leur vie un immense gâchis nocif au monde, alors qu'il pourrait y avoir une place modeste, mais honnête et profitable au monde.

On ne peut pas produire des performances équivalentes, on ne peut pas avoir un même jeu, un même niveau de compétences perpétuellement.

« nous sommes une grande famille» métaphore courante, qu'on retrouve dans les supermarchés, ce qui est un comble pour des regroupements de plusieurs centaines de salariés. Cela sert principalement à singer le besoin d'appartenance et l'entreprise peut y exploiter les liens naturels qui se font entre les individus. Cependant la réalité détruit littéralement cette métaphore et la rend souvent ridicule.

La métaphore du groupe d'amis n'est pas, quant à elle, dite explicitement, mais il est assez facile de la reconnaître. Ikea par exemple, en fait usage :

124 documentaire « la mise à mort du travail» de Jean-Robert Viallet

« Il y a plein de raisons de rejoindre IKEA, mais si vous demandez aux collaborateurs pourquoi ils restent, la première réponse qu'ils donnent, c'est « pour les gens» . Nous ne sommes pas très portés sur les titres ronflants, les bureaux fermés ou les jets privés et nous demandons à nos collaborateurs de laisser leur égo au vestiaire. Pourquoi? Parce qu'à ce moment-là, vous fonctionnez comme un membre de l'équipe, vous prenez du plaisir à faire ce que vous faites et vous le faites jusqu'au bout.»

Là encore il s'agit d'exploiter la tendance naturelle des salariés à se lier entre eux et de l'apposer à la marque. C'est un problème parce que c'est l'entreprise qui s'approprie une réussite qui ne doit qu'aux personnes, aux interactions entre elles : elles se seraient sûrement liées dans une autre entreprise.

La métaphore du groupe d'amis est mise à mal dès l'entretien [vécu par Elsa Fayner, retranscrit dans son ouvrage « et pourtant je me suis levée tôt»] :

« recruteur : - Que faites-vous si vous surprenez un collègue qui prend un billet de 20 euros dans la caisse ?

- Je vais le voir dans l'arrière-boutique, je lui dis que vu son geste.
- Il aura sans doute des tas d'explications a vous donner, vous savez...
- J'essaie de le convaincre de remettre le billet dans la caisse. Je fais tout pour qu'il le fasse. Je lui dis que je vais le signaler au responsable, je le mets en garde.
- Et s'il ne le remet pas ?
- Je préviens le responsable.
- D'accord, donc là, moi, je le vire. Êtes-vous prête à témoigner par écrit ? Êtes-vous prête à aller jusqu'au bout, ou vous vous dites que vous laissez passer, que vous réagirez la prochaine fois ?
- Je suis prête à témoigner par écrit.
- C'est ce qu'il faut faire. Parce que, et je le dis toujours en entretien, c'est le même type qui va ensuite venir voler vos affaires dans votre casier. En plus si vous ne le dénoncez pas et qu'une troisième personne vous voit, vous pouvez être accusée de complicité»

Le travail reste le travail. Qu'importent les métaphores qu'on essaye d'y accoler, elles seront vite contredites par la réalité.

La métaphore de la guerre est celle la plus prégnante et cela dans tous les milieux : on conquiert les marchés, on descend la concurrence, on déploie des commandos pour vendre coûte que coûte des assurances, le « killer» est le modèle admiré dans une guerre économique permanente. On retrouve ce vocabulaire de guerre partout, mais, contrairement aux métaphores

de la famille, très bancales, l'entreprise peut opérationnaliser cette métaphore : elle va vraiment considérer ses clients en territoire à envahir, à piller, à extorquer ; les salariés doivent défendre leur territoire, être partout pour ne pas se laisser envahir par la concurrence. L'organisation prime les plus grands guerriers, fait une norme de cette violence, ce brutalisme. L'objectif est d'avoir le territoire le plus grand, avoir le plus de ressources possible et ne jamais s'en satisfaire ou de mettre en pause cette guerre. Il ne s'agit pas de faire un certain profit, il s'agit de croître continuellement sans se donner aucune limite. On est exactement dans la même logique que les états conquérants d'antan, excepté qu'ici on se bat pour vendre, pour imposer services et produits aux personnes/aux autres entreprises et ne laisser place à aucune alternative. Et cette métaphore fonctionne, est agissante chez les personnes pour la simple raison qu'elle est un facteur de motivation très facile à susciter. Notre cerveau reptilien nous fait adorer ces questions de territoire à défendre ou à conquérir, nous fait adorer ces luttes suivies de victoire, d'autant plus si on les partagent en groupe.

Cependant, notre cerveau reptilien est la partie archaïque de notre cerveau, penser uniquement par ces travers fait de nous une meute de loup, pas des humains. Plonger dans cette métaphore, y prendre pied et répondre à toutes ces exigences nous formatent à devenir violent, à perdre toute empathie, nous encourage à devenir manipulateur et à penser l'autre comme un citron à presser. Cela masque la réalité, nous pousse à faire des actions peu éthiques, et, cela nous transforme en animal nuisible pour les autres et la planète. La société valorise ces « killers» , or il n'y a rien de noble ou enviable à ce statut : c'est leur primitivité qui parle, c'est leur incompétence qui est mise en exergue, voire leur pathologie, pour les psychopathes s'acoquinant parfaitement à cette vision du monde. Il n'y a rien d'honorifique à devenir un killer : c'est au contraire lâcher prise et se laisser aller aux bas instincts. Cependant les entreprises ont tout intérêt à faire croire le contraire : le killer leur rapporte et il est facilement manipulable, facilement exploitable.

▶Donc... Réaliser sa vie plutôt que se réaliser soi

- Se faire sa propre éducation

Les « deviens qui tu es» , « réalise ton potentiel» , « sois unique» sont devenus des injonctions de la société de consommation, des slogans prônant un individualisme perverti « le soiisme» et ils ne mènent, paradoxalement, à ne devenir que ce que la société, les marques, les entreprises veulent qu'on deviennent : des consommateurs n'arrivant jamais à satiété qui se pensent raisonnables, des citoyens-plantes-vertes qui se dirigent vers la lumière qu'on leur projette et qui pensent avoir décidé eux même d'aller vers la droite ou la gauche selon leur volonté, des soumis au travail qui se pensent dominants. A cette notion de « réalisation de soi» nous opposons la « réalisation de sa vie» , et cela commence tôt, dès l'adolescence. Cela nécessite une grande curiosité et un poil d'audace pour aller à la découverte de l'inconnu, de

chercher à comprendre pourquoi telles pratiques ou idées sont rejetés par notre milieu (familial comme amical), de comprendre pourquoi d'autres pratiques, habitudes, sont considérées comme des évidences et que personne ne les remets en question. Il faut, à un moment donné, pour s'émanciper, se faire sa propre éducation et non plus absorber passivement les influences. Il faut chercher d'autres influences, les opposer à celles qu'on a reçues, les mesurer et encore en chercher d'autres à ré-opposer, intégrer ou coupler. Concrètement, il s'agit de se confronter à d'autres cultures, d'autres idéologies, d'autres modes de vie, d'autres modes de pensées : en lisant, en vivant dans d'autres pays, en se sociabilisant avec des personnes qu'on n'aurait pas imaginé rencontrer, en faisant nos propres recherches sur des questions qui nous intriguent, en expérimentant des activités et, globalement, en se confrontant à l'inconnu sans a a priori.

Cette « cuisine» des influences, cette auto-éducation par la découverte et l'expérimentation, devrait se poursuivre à l'âge adulte : pour la simple raison qu'elle donne tout son sens à la vie, elle nous fait le plus grand bien, nous rend autonomes et nous protèges de la manipulation.

- résister à la pression sociale et au conformisme

Or, pour se faire sa propre éducation puis se lancer dans ces propres expérimentations in vivo,un frein important est souvent la pression sociale. Elle atteint parfois un tel niveau qu'elle nous occulte tout une partie du champ de notre vision, nous fait croire à la véracité de certains préjugés, nous fait dénier certains de nos attraits pourtant à des lieux d'une perversité inavouable : un enfant d'une famille élitiste peut avoir du mal à s'avouer que ce qu'il aime c'est le bricolage et qu'il préférait passer un CAP de mécano plutôt que science po' ; Untel peut avoir du mal à s'avouer qu'il n'a aucune envie d'être promu parce qu'il est dans la norme de son milieu de vouloir grimper les échelons ; tel autre peut se mettre en mariage, avoir beaucoup d'enfants et une belle propriété alors qu'il ne rêvait que d'une vie mobile, sans attache matérielle. La pression sociale a, en quelque sorte, raison des rêves...

La première chose est de repérer cette pression sociale, de la désolidariser de nos pensées (donc de la déceler dans nos autocensures ; quand une idée ne ferait de mal à personne, qu'elle n'est ni guidée par la colère, la haine ou des affects négatifs, pourquoi faudrait-il se l'interdire ?), de prendre conscience que ces « évidences» n'en sont pas, qu'elles sont des choix que certes une majorité/le milieu dans lequel on est a choisi, mais qui ne se valent peut être pas pour notre vie, à tel moment, dans tel contexte. Rappelons-nous l'expérience de Asch: parfois l'erreur est dans le conformisme dont on fait preuve.

Attention néanmoins : le conformisme n'est pas la « bien-pensance» , le conformisme n'est pas une idéologie. C'est se conformer au milieu humain dans lequel on est placé. En cela, il n'y a pas « un» conformisme, mais des micro-conformismes : un rebelle peut être conformiste en suivant - même sans être d'accord - son mouvement dans des actes de violence ; un opposant de la politique au pouvoir peut être parfaitement conformiste et sous pression sociale en choisissant un parti ou une interprétation du monde qui va le priver de ce qu'il demande pourtant ; etc.

- on ne juge pas la qualité d'un restaurant à sa tapisserie

Et il est en de même avec les activités qu'on peut être amené à faire. Dans un restaurant, seule la qualité de la nourriture qu'on ingère, son goût, sa préparation, devraient primer sur tout le reste : la décoration, le service, le décor, la musique ne sont que des influences qui, certes sont agissantes (on aura certainement moins de plaisir à rester à table si le serveur est désagréable), mais qui sont des représentations. La seule chose qui compte par-dessus tout, c'est la nourriture et on décèle bien de mauvais restaurants à leur goût immodéré pour l'ostentation dans la décoration (mais ce n'est pas pour autant un indicateur fiable : un restaurant moche peut également cumuler la médiocrité de ses plats)... Il en va de même pour les activités qu'on mène, au travail par exemple, qui sont « décorées» de plusieurs façons. Décorations qui influencent ou modifient l'opinion que l'on peut avoir du travail en lui même, voire qui peuvent totalement masquer la nature profonde de l'activité qu'on exerce.

Ces masques sont les métaphores que l'on a exploré (la famille, l'équipe sportive, la guerre...), le bien-être de l'égo (les honneurs, la fausse reconnaissance, le statut ostentatoire...), les récompenses (salaires, avantages...). Cela nous empêche de voir la nature profonde de notre activité : ce sont des filtres qui changent les couleurs de notre environnement pour le rendre plus acceptable, plus enviable ou pour cacher les problèmes. La société favorise grandement l'importance de ces masques : on ne demande jamais à quelqu'un « qu'est ce que tu fais à ton travail ?» ou « concrètement, cela consiste à faire quelle action ?» , « ça sert à qui, à quoi ?» , on lui demande son métier, son statut et on parle des avantages (horaires, primes, ambiance, promotions...). Or le plus important, ce qu'on fait effectivement, concrètement, dans nos gestes, nos paroles, nos actes au jour le jour. C'est exactement comme si on demandait à un ami de quelle couleur était la tapisserie du restaurant qu'il nous conseille et s'il y avait un bel aquarium dans la salle, mais qu'on ne parlait jamais de la nourriture.

Quand on cherche une profession, ou qu'on pense à son travail, qu'on cherche sa voie, il faut mettre au second plan tout ce qui concerne la satisfaction de l'égo (à quoi bon avoir un statut clinquant que l'autre trouve admirable si on s'ennuie à mourir toute la journée ; a quoi bon recevoir des flatteries sur notre extraordinaire compétence si la compétence en question est d'harceler les gens au téléphone), ce qui est lié à la pression sociale (à quoi bon occuper un poste détestable mal payé si on est plus actif et plus utile aux autres au chômage), aux récompenses (est-ce que des milliers d'euros valent qu'on abandonne notre morale en harcelant nos collègues ?). Certes, le salaire est important et travailler pour gagner de l'argent est parfaitement légitime : cependant il y a des limites en bas (on ne doit pas accepter de travailler pour moins que rien sous prétexte que c'est la crise) et vers le haut (avoir beaucoup de billets ne rachètera pas les entorses à notre morale et la conscience de nos actes peut se payer de sa vie, on le verra au chapitre harcèlement).

Les questions à se poser, à se reposer pourraient donc être : est-ce que je fais ça parce que

 

cela me donne une image ? Est-ce que je fais ça par conformisme à mon milieu ? Est-ce que je fais ça parce que j'ai besoin d'amour, de reconnaissance ? Est-ce que j'aime l'activité en elle-même ? Quelles sont les réelles conséquences de mes actes ? Et ce que je suis d'accord avec mes activités ? Est-ce que j'éprouve un certain flow à mon activité ? Est-ce que je fais vraiment l'activité pour elle-même ou pour d'autres raisons ? Si c'est d'autres raisons, il y a aura forcément un problème un jour ou l'autre, que ce se soit de la lassitude, un burn-out, une frustration énorme (si on travaille pour une raison externe, ça ne résout en rien le problème, la cause externe), un sentiment d'arnaque, etc.

- Conscience et Flow

Le flow, même s'il est une expérience optimale, il n'est pas garant d'une « bonne» activité. Il est donc important de prendre conscience de l'activité, de toutes ses ramifications, de toutes ses conséquences : s'il n'y a pas de problème, on y gagnera en satisfaction, en cohérence, on n'aura rien à regretter, on se sentira parfaitement à notre place. Si au contraire, un cas de conscience se pose, on changera son attitude, son comportement, l'organisation, le travail lui-même : le flow est tellement satisfaisant qu'on fera tout pour le rétablir/retrouver les conditions de cet état, avec la satisfaction conjointe de notre conscience. C'est pourquoi il n'y a aucune résignation dans le fait d'être autotélique : chercher à s'épanouir même dans les pires conditions est un moteur d'action pour améliorer ces conditions.

De plus, allier conscience et flow est une excellente barrière psychique à la manipulation :

- Les engagements internes pris suite à des prises de conscience, des réflexions, à l'exposition volontaire ou involontaire (mais réfléchis) à des stimulus particuliers sont d'excellentes parades aux engagements externes. Pour reprendre l'exemple du caissier précédent, l'individu qui souhaite atteindre le flow et qui reste conscient, même sans identifier clairement la nature de la manipulation, va sans doute accepter de distribuer les bons de réduction, mais il le ferait en remerciant à sa façon, sans phrases stéréotypées : parce que le flow ne s'obtient pas en agissant de façon mécanique, parce que c'est l'occasion de passer un meilleur moment, etc. Il ne voit pas pourquoi il respecterait une règle arbitraire qui gâche son travail d'amélioration de son métier. Il a également conscience qu'être robotique nuit au contact, il n'a pas envie d'être pénible aux autres sachant que ce sera encore plus pénible pour lui.

- En étant conscient, curieux et dans le souhait d'atteindre le flow, l'attention se porte sur l'environnement, le contexte : c'est un frein à l'erreur fondamentale d'attribution et, par conséquent, un bon moyen de régler les problèmes, de passer à l'action pour changer les vrais déterminants d'un ennui. En effet, il est plus facile de changer un contexte ou un environnement qu'une personne, et c'est souvent plus efficace : par exemple, celui qui fait l'erreur fondamentale d'attribution, face à des clients pénibles va les juger sur des critères inchangeables « les vieux sont tous aigris» , « les jeunes sont mal éduqués» etc. La personne consciente et cherchant le flow, ayant toute son attention portée sur l'extérieur verra immédiatement ce qui génère la mauvaise humeur des clients : ils doivent faire la file, ils restent debout longtemps dans une

atmosphère étouffante. De simples chaises pourraient les rendre agréables.

- En cherchant le flow, en l'expérimentant souvent, en fondant sa vie sur ce qui le provoque, on en vient parfois à devenir autotélique, c'est-à-dire autonome, indépendant, cherchant dans toute activité (même celle pénible) les moyens de retrouver le flow : c'est un frein à la tendance à la soumission (parce qu'une attitude soumise est incompatible avec le flow où l'on a un besoin d'être acteur des situations) ; un frein à la volonté de dominer autrui ou de vouloir le pouvoir pour le pouvoir (parce que cela strictement aucun intérêt quand on a connu le flow) ; un frein au besoin de posséder, de popularité, de célébrité (parce que le flow nous comble et nous enrichit bien plus). Tous les leviers qu'utilisent les manipulateurs sont alors presque totalement inopérants.

@Travail/engagez vous ! le formatage des responsables

On a vu précédemment quelques pistes d'exploitation de la réalisation de soi : un formatage préalable par les écoles, puis une culture du narcissisme, le tout saupoudré de métaphores pour rendre le tout désirable et enviable. Les plus touchés par ces questions sont ceux qui ont des responsabilités, des statuts supérieurs : ils se doivent de s'engager, ils se doivent de se formater encore et toujours. Ce formatage est vendu comme la panacée, il est dit « statut supérieur », on peut s'en enorgueillir et épater la galerie, faire saliver les subordonnés.

Mais la réalité est différente. Cette réalisation de soi s'avère un sacrifice de soi, un soi modifié et orienté pour l'entreprise. Un soi qui peut devenir l'acteur principal de faits pas franchement éthiques, pas franchement honorables.

Nous employons ici le terme de « responsable » parce que ce formatage ne touche pas uniquement les managers. Certaines entreprises arrivent également à modeler leurs subordonnés, mais le formatage est plus difficile car la réalité du travail est souvent en opposition avec les fictions de l'entreprise.

Ce qui fait la différence, ce sont les responsabilités, qui sont une certaine forme d'engagement : dès lors qu'il y a engagement externe, on peut suspecter des stratégies plus intenses de formatage.

@Travail/engagez vous ! le formatage des responsables/l'embauche

Dès lors qu'on postule pour un emploi « supérieur », les enjeux ne sont plus les mêmes que pour les postes en bas de l'échelle : même si la compétition est aussi acharnée, quelqu'un qui postule pour être chef n'attend pas qu'un salaire. Il a peut-être fait ses études en fonction de

ce poste, c'est peut-être la carrière qu'il attend, cela peut être considéré comme une évolution profitable de sa carrière.

En postulant à des postes « supérieurs », on ne cherche pas en priorité à résoudre ses besoins physiologiques ou ses besoins de sécurité. Il s'agit là d'une question de réalisation de soi, d'une possible carrière qui est d'autant plus importante étant donné le contexte concurrentiel de l'accès à ce poste : diplômés, expérimentés, subordonnés attendant la promotion, sans parler des nombreux favoris du réseau et autres pistonnages. Réussir à se faire embaucher est alors vécu comme une victoire sur les autres et l'entreprise renforce ce sentiment d'être le meilleur.

Le moment de l'embauche peut s'avérer être un aveuglement total, où l'égo et le narcissisme seront excités, même si cet accès à l'emploi peut n'avoir strictement rien de méritocratique et est guidé par des biais psychologiques :

> Les recruteurs risquent de ne pas vous choisir, même si votre CV et votre motivation semblent parfaits, si :
> — vous êtes une femme,
> — vous êtes trop jeune,
> — vous êtes trop vieux,
> — vous êtes handicapé,
> — vous êtes fumeur,
> — vous n'êtes pas blanc,
> — vous n'êtes pas mince,
> — votre tenue n'est pas au goût du recruteur,
> — vous êtes une femme et que vous n'êtes pas maquillée,
> — vous avez un nom à consonance étrangère,
> — vous avez une adresse dans un quartier de banlieue,
> — vous êtes une femme et que vous avez des enfants,
> — vous êtes une femme et que vous voulez avoir des enfants,
> — vous êtes une femme et que votre mari gagne bien sa vie,
> — votre profil Facebook ne convient pas,
> — si vous n'avez pas de profil Facebook ou pas de trace sur internet[125]

L'embauche, c'est le moment des premiers bains idéologiques, avec des heures de présentation de la « culture » de l'entreprise, ses « valeurs ». Qu'on ne s'y trompe pas, la vraie culture de l'entreprise ne se présente pas, elle se voit dans les faits, les stratégies des salariés, leurs habitudes particulières et diffère largement de ce que l'entreprise nomme sa « culture ». C'est pour cela que nous emploierons le terme d'idéologie qui est plus approprié, plus juste ; quant aux valeurs, en entreprise, il s'agit d'injonctions comportementales floues, elles servent à justifier certains ordres, à masquer les ordres arbitraires et elles ont pour but de modeler l'individu :

125 « DRH» , Jean-François Amadieu

> « On cherche clairement des gens qui pourront rentrer dans le moule Décathlon. Sociables, souriants, dynamiques, vital, flexibles et sportifs […] Le rôle des valeurs est de tracer une ligne de conduite. Il permet au collaborateur d'être dirigé dans son quotidien. » [126]

Et le modelage commence très rapidement :

> « Les apprenants ont d'ailleurs le devoir de descendre en magasin et d'interviewer des collaborateurs chevronnés sur les trois valeurs prônées par le magasin.
>
> Cette démarche agace bon nombre de collaborateurs, questionnés ou interrogés qui se sentent évalués. Cette méthode conduit à reverbaliser les valeurs de la société. Pour le collaborateur chevronné, il ne s'agit pas seulement d'une évaluation, mais aussi d'une occasion où il est poussé par la pression sociale de l'entreprise à devoir montrer l'exemple aux néo-arrivants. En réaffirmant ces valeurs, il atteste son appartenance à la communauté des Décathloniens. Cette évaluation devrait permettre de renforcer la mémorisation de ces valeurs, tant chez le vendeur chevronné que chez le nouveau collaborateur. Pour ce dernier, cela lui donne une occasion de les entendre à nouveau, ce qui instille une ambiance de communauté autour des valeurs de l'entreprise. L'un dans l'autre, cela provoque un renforcement de l'intériorisation de ces valeurs. » [127]

Le nouvel arrivant responsable va devoir devenir garant de ce moule comportemental : il doit être exemplaire tant par son travail que par son attitude, ses décisions, ses stratégies. Le responsable doit se mettre de côté pour incarner l'entreprise, tant par ses propres croyances que son style d'interaction avec autrui et par sa vision de la vie et du travail en général.

La prise de poste est un moment de soumission maximale, parce que le responsable tente de se plier au moule imposé, pour plaire, pour ne pas déplaire (conformisme et biais de désirabilité). Dès lors, certains se fonderont totalement aux différentes exigences même au-delà des espérances de l'entreprise (zèle, présentéisme...), d'autres joueront le rôle attendu pour passer le cap puis se retrouveront par la suite, d'autres joueront le rôle attendu avec d'autres plans en tête. Ceux qui oseront apporter leur « patte », leur singularité, leur originalité, leur expérience différente ne seront généralement pas bien accueillis, voire rejetés.

▶Donc... De l'avantage d'être nouveau

126 Responsable recrutement et frais de personnel de Décathlon, témoignage issu de « pisser bleu» mémoire de master information et communication d'Alexandra Pirard

127 issu de « pisser bleu» mémoire de master information et communication d'Alexandra Pirard

Si risquée soit cette période en terme de formatage, elle est également un moment de grande opportunité en matière d'expérimentation sans risques. On se débarrasse de son biais de désirabilité (ou du moins on en prend conscience et on le maîtrise), de sa tendance au conformisme et de ses différentes peurs (liés aux besoins physiologiques ou de de sécurité) et on peut aborder ce nouveau territoire de jeu avec des objectifs nettement plus palpitants que la seule bonne intégration. Il s'agit de profiter de son statut de nouveau pour tester sans trop de risques des attitudes anticonformistes : sauf qu'ici il n'est pas juste question de tester les normes implicites liées à l'espace, mais toutes les normes, implicites ou non, les façons d'être, les habitudes. Ce travail d'expérimentation se fait par petites touches et demande une grande observation des réactions. Concrètement, cela va de tester des changements dans les procédures imposées et voir si cela provoque un sourire étonné ou de la colère (bon courage si c'est le cas...), de s'occuper à des tâches qu'on ne nous a pas prescrites et de voir si on nous applaudit pour cela ou si on se fait réprimander (cela permet de tester la façon dont est considéré l'autonomie), d'avoir un comportement non prescrit, mais non répréhensible, par exemple prendre beaucoup de temps pour s'occuper correctement d'un client ou d'un subordonné en restauration rapide (cela permet de tester la tolérance à des valeurs externes à celles prescrites), etc.

C'est un des rares moments où l'on vous excusera d'être anticonformiste, d'être étrange ou de ne pas comprendre les normes implicites : profitez en, si votre « bizarrerie » est bien tolérée, vous pourrez rester ainsi et aurait bien plus de facilité au hacking social par la suite, s'il est nécessaire. De plus, cela vous encourage et auto-amorce à être plus créatif, original, donc à être à l'opposé du formaté.

Si aucun de vos tests n'est concluant, que cela ne provoque que des réprimandes, des soupirs de lassitude, tous les « donc » de ce chapitre sur le travail risquent malheureusement de vous être utile.

@Travail/engagez vous ! le formatage des responsables/Stages, coaching et séminaires

Nous ne parlerons pas ici des formations légitimes, c'est-à-dire de celles qui apportent de vraies nouvelles compétences, de nouvelles connaissances utilisables dans d'autres emplois. Il va sans dire que c'est évidemment un point positif.

Nous parlerons ici uniquement de pseudo-formations, de sessions de coaching et séminaires qui n'apportent aucune nouvelle compétence ou connaissance et qui ne servent qu'à mouler l'individu, le manipuler, changer l'apparence de ses comportements afin de satisfaire des désirs qu'on peut qualifier d'eugénistes de la part de l'entreprise.

Ces sessions de développement personnel sont présentées comme des possibilités pour l'individu de s'améliorer en tant que personne, développer ses compétences relationnelles, se développer pour avoir plus d'impact sur son équipe/ses clients.

> « Tu ne séduis pas assez », c'est ce qu'on reproche à une jeune cadre en open-space. Alors que ses résultats sont excellents, que ses clients sont très satisfaits, son manager lui prescrit tout de même une formation pour avoir la « bonne attitude ». Être réservé ne convient pas, quels que soient les résultats de cette jeune cadre, il faut tout de même que l'entreprise tente de la changer. La coach de la formation aura des mots bien révélateurs « attention ! je ne suis pas là pour changer votre caractère, mais juste pour révéler la personne que vous êtes. La vraie vous. » Car elle n'était pas vraie auparavant ? Car il faut être nécessairement extraverti au travail ? Comme le dit l'auteur, « affirmez-vous… pour mieux rentrer dans le moule ».[128]

Le gros problème de ce genre de coaching, c'est qu'on apprend aux salariés à tenir un rôle : paraître plus sociable, plus extraverti, plus sûr de soi, plus autoritaire... On y apprend à masquer l'introversion, à feindre l'intérêt, à feindre la joie de la sociabilité. On casse le naturel de la personne, on la pousse donc à être plus hypocrite, plus actrice, on l'incite à mettre la priorité sur les apparences comportementales plutôt que sa réalité et le fond qu'elle porte. Et tout cela sans que la personne n'ait eu jamais de problèmes avant, ni dans son travail, ni avec ses collègues... C'est poser un problème là où il n'y en avait pas, c'est dire à la personne : « ta personnalité n'est pas convenable, change-là ». En plus d'être humiliant, faux, c'est changer le problème de place : les personnalités diverses et variées ne sont pas un problème, excepté si celles-ci nuisent aux autres ou leur travail (les personnalités psychopathes par exemple) ; le vrai problème est l'intolérance de ceux qui estiment qu'untel devrait changer de trait de personnalité.

C'est un problème pour l'entreprise en premier lieu ; l'évolution ne se fait que par la rencontre des différences :

— que ce soit dans la nature : se reproduire avec quelqu'un de totalement différent de soi sera excellent d'un point de vue génétique contrairement au fait de se reproduire avec un membre de la même famille, ce qui ici entraînera des pathologies, des dégénérescences)

— ou dans la société : des peuples différents échangeant commerce, connaissances évolueront plus vite que s'ils sont fermés l'un à l'autre et qu'ils ne se rencontrent que pour la guerre

Les différences des uns et des autres sont une richesse, apportant des idées, des compétences d'horizons divers et tout ce mélange, s'il est accepté, fera évoluer l'entreprise, la fera

128 « L'open-space m'a tuer» , Alexandre des Isnards , Thomas Zuber

s'adapter bien mieux aux changements qu'elle pourrait rencontrer. Imposer un moule comportemental c'est faire de l'entreprise un bonzaï alors qu'elle pourrait être un peuplier aux branchages souples et s'adaptant à l'environnement changeant. Fort heureusement, le coaching seul, isolé, ne peut pas transformer une personnalité.

Mais quand l'entreprise envoie ces salariés se faire coacher, a-t-elle vraiment cette volonté eugéniste ? On peut raisonner en terme d'image : l'entreprise souhaite juste les mêmes mannequins comportementaux pour se présenter devant le client, il ne s'agit là que d'un rôle d'acteur. L'entreprise ne le dit pas clairement, laissant au coach le soin de faire croire que la personne va devenir « vraie » avec ce jeu supplémentaire afin que tout ce cinéma soit plus impliquant, plus engageant. Mais même si ce jeu arrêtait d'être hypocrite et que les salariés étaient incités à prendre plutôt des cours de théâtre (ce qui serait plus efficace dans ce but) on sent là un problème de taille : si on reprend l'exemple de la jeune cadre d'open space, l'entreprise, plutôt que de faire des dépenses inutiles en coaching, aurait tout intérêt, si elle est si étonnée qu'une introvertie réussisse néanmoins à obtenir des bons résultats, à discuter avec elle, à apprendre d'elle pour faire profiter de ses techniques aux extravertis. On en revient donc à l'éternel même point : le pouvoir. Le supérieur ne peut pas supporter de ne pas avoir le contrôle, d'avoir des faits qui lui échappent et plutôt que de chercher à comprendre et par là même, faire gagner à l'entreprise une ouverture profitable, il va tenter de gommer la différence. Parce que cela rassure son point de vue tout puissant, parce que cela lui évite de mettre en question son système de pensée, parce que cela préserve ses préjugés qu'il estime être gageure de sa propre réussite.

Certaines sessions de coaching ne servent pas à modifier les traits de caractère, mais à engager le salarié :

> Nous sommes dans un séminaire qui se déroule dans un « accrobranche ». Les salariés doivent se lancer dans le vide (ils sont accrochés, bien sûr). Avant de se lancer, ils doivent formuler un engagement lié à l'entreprise qu'ils se sont choisis : « A l'avenir, je communiquerais plus et mieux pour pouvoir donner les tâches et les processus plus vite et plus efficacement et au bout du compte j'augmenterais le chiffre d'affaires » ; « à l'avenir, je travaillerais davantage pour apprendre encore plus vite et pour pouvoir mieux épauler mon équipe » ; « à l'avenir j'interviendrais davantage pour aider le groupe de manière plus concentrée. Quelquefois il est plus facile que chacun travaille davantage dans son coin, mais on a vu aujourd'hui qu'il faut mieux s'atteler aux choses tous ensemble même si cela ne va pas toujours de soi ». Puis ils se lancent. [129]

On a là une pure manipulation (on pourrait même parler de programmation mentale) : on associe une sensation forte et une émotion à une idée en faveur de l'entreprise. Forcément l'in-

129 documentaire « au travail, corps et âme» , arte

conscient associe le discours et l'événement vécu et l'engagement prend littéralement « corps » dans cette sensation, dans le réel dépassement physique. Symboliquement et physiquement, c'est se jeter dans le vide pour l'entreprise avec la force de l'engagement pris. Vu de l'extérieur et sans doute même pour les participants, la scène peut paraître ridicule ou folle. Pour l'inconscient, cela fera loi. Si les publicités arrivent en 10 secondes à manipuler l'inconscient et y graver durablement des associations produit-émotion à des téléspectateurs inattentifs ne vivant rien de particulier, qu'en est-il pour des associations où le corps ressent le vertige réel physique, que le mental doit se « motiver » en formulant son avenir pour l'entreprise et se lancer en toute conscience après l'engagement ? C'est ridicule, mais ce qui est certain c'est que cela ne peut qu'avoir un impact, mais pas forcément celui souhaité : penser à son avenir dans l'entreprise, c'est mettre son corps dans une situation dangereuse....

On lie également la peur de l'échec de son engagement et le dépassement de ses peurs comme la manière de survivre dans l'entreprise...

Le travail, ce n'est donc plus remplir son contrat, c'est-à-dire fournir une certaine productivité contre un certain salaire, productivité dont la forme est ordonnée et sous les injonctions de l'entreprise, dans les limites du contrat. Le monde du travail rêve de susciter de l'engagement chez ses salariés... Engager le salarié dans le travail, c'est lui faire intérioriser les injonctions, lui faire croire qu'elles viennent de lui, ainsi il se poussera lui même à se dépasser (et à dépasser les limites du contrat en sa défaveur morale, et parfois financière), à se culpabiliser en cas d'erreur, à s'attribuer tous les tords même s'ils proviennent de l'extérieur. Quand on est engagé, on ne pense pas argent, on ne lésine pas sur les efforts, on ne pose pas de limite : c'est une question d'engagement... Engager le salarié, c'est donc lui faire prendre pour lui les objectifs de l'entreprise, qu'il en fasse son propre cheval de bataille, sa propre quête personnelle... C'est économique, cela permet à l'entreprise de se protéger de toute attaque (l'individu s'en prend à lui-même), cela permet de faire outrepasser les contrats et les limites morales.

> « Une vingtaine de cadres, futurs dirigeants de société, triés sur le volet, car ce stage de motivation représente l'ultime étape de la sélection qui les fera accéder à des postes de commandement de très haut niveau, débarquent dans un lieu idyllique, mais retiré, ils seront coupés du monde durant leur séjour.
>
> Dès leur arrivée, après leur avoir fait visiter leurs appartements, on leur fait cadeau d'un petit chaton qu'ils doivent adopter, lui donner un prénom, le nourrir, s'en occuper personnellement. Cela fait partie des exercices de « relationnel » . À la fin du stage, le dernier jour, une fois les valises bouclées et le dernier excellent déjeuner en commun pris, un ultime exercice de « motivation » va clore la session : on demande à chaque participant d'étrangler son chaton. » [130]

130 Malaise Dans Le Travail : Harcèlement Moral, Démêler Le Vrai Du Faux - Marie-France Hirigoyen



Les stages « chaton » représentent l'ultime engagement : se départir de toute morale. Un engagement en chasse d'autres : ici, selon l'idée de ce stage, l'engagement envers l'entreprise nécessite de dire adieu à un engagement interne très prégnant « ne pas tuer »...

C'est là aussi le but d'engager le salarié envers son entreprise : chasser d'autres engagements qui seraient plus prioritaires que le travail. Sans aller jusqu'a l'horreur des stages chatons, on perçoit assez rapidement quand l'engagement pour le travail est devenu trop intense : la personne délaisse sa vie privée, préfère être au travail qu'avec sa famille ou ses amis, abandonne des activités, des passions qui pourtant lui tenaient à cœur. Mais là encore, les stages, les séminaires, les coachings, les formations, ne sont qu'une partie de la stratégie d'engagement externe ; c'est le tout qui fait la transformation.

▶ Donc... négocier, casser les programmations

Dans la mesure du possible, il faut éviter ce genre de traquenard : en négociant pour avoir plutôt une formation qui donne une compétence ou des connaissances concrètes et utiles ; en demandant un entretien pour discuter et faire comprendre que le problème n'en est pas un « Je vois que mon introversion vous pose problème, j'aimerais connaître avec exactitude les conséquences de ce trait de caractère sur l'entreprise » et négocier autre chose (les coachings sont onéreux, on peut jouer sur cet argument) ; on peut également mener sa petite enquête préalable sur le coach/séminariste : beaucoup de décideurs se font manipuler sur la nécessité de faire appel à ces services, or il y a énormément d'escrocs, de sectes sur ce marché. Cela fera un excellent argument pour faire annuler le projet.

On peut également saisir l'occasion de cette dépense des décideurs pour orienter vers une autre dépense « Vous avez payé telle somme [il est facile de se procurer un devis] pour nous offrir ce séminaire. Nous sommes flattés que vous vous préoccupiez si bien de nous, cependant c'est exactement le montant suffisant à l'installation de cloisons dans l'open-space, cloisons qui amélioreraient notre confort donc notre productivité... »

Il s'agit donc de repérer le traquenard le plus tôt possible, d'enquêter et de préparer ses arguments pour négocier autre chose. Plus on est nombreux à s'occuper de l'affaire, mieux c'est.

Il ne s'agit pas du tout d'entrer en conflit, bien au contraire, il faut exprimer sa gratitude d'être l'objet d'une si grande dépense, mais également faire annuler la dépense en question ou la réorienter vers quelque chose de plus utile.

Si c'est trop tard, rappelez-vous que le séminaire n'est pas une même situation que le travail : vous êtes encore plus en droit de dire non, de ne pas jouer le jeu. La désobéissance est même nécessaire lors des stages chatons par exemple.

Si vous n'avez pas dit non, et que vous avez été « reprogrammé » comme dans les sessions d'accrobranche qu'on a évoqué, vous pouvez annuler la programmation avec un anti-séminaire de votre choix : « à l'avenir, je garderais des forces pour ma vie privée » ; « À l'avenir, je

m'engagerais plutôt à des causes qui ne servent pas que le profit de mes supérieurs ». Ce sera tout aussi ridicule, même si vous le faites à la fête foraine, cependant il s'agit de nettoyer ou de prévenir les dommages éventuels sur l'inconscient.

@Travail/engagez vous ! le formatage des responsables/Outil : les étapes du deuil...

Dans le cadre d'une recherche sur les maladies en phase terminale, **Élisabeth Kübler-Ross psychiatre et psychologue**, conçoit les « cinq phases du mourir » **;** ces étapes sont également les mêmes — selon elle — lors de pertes catastrophiques (mort d'un proche, perte d'emploi, divorce, annonce d'infertilité...). Elle parle donc, avec ces étapes, d'un ressenti face à l'adversité, d'**événement** inéluctable, qu'on ne peut ni modifier, ni changer.

Cependant, on retrouve ce schéma partout appliqué aux changements dans l'entreprise, que ce soit dans les livres à destination des managers, que dans les cours, les conférences pour eux. Ce schéma, dans le management, a diverses variantes **:**

Cinq phases du mourir, Elisabeth Kübler-Ross	**« Phases du deuil » ; « accepter le changement »** [1]
	• ANNONCE • « 1. CHOC – SIDÉRATION : Le changement a été annoncé, il est vécu comme brutal par l'employé. »

• DENI « Ce n'est pas possible, ils ont dû se tromper. »	• REFUS DE COMPRENDRE (incompréhension, négation, rejet total) • « 2. DÉNI – NÉGATION : » Ce n'est pas possible. » « Je ne peux pas le croire » « Non, pas lui quand même… » « ça ne peut pas être définitif ». Le déni est d'autant plus fort que le changement touche à quelque chose d'important. Il évite à celui qui s'y accroche, de commencer son travail de deuil (étape 3). ex : le directeur commercial était emblématique et très apprécié de son équipe.
• COLÈRE « Pourquoi moi et pas un autre ? Ce n'est pas juste ! »	• RÉSISTANCE (inertie, argumentation, révolte, sabotage) • 3. COLÈRE : sortie du déni, la personne fait face à la réalité qu'elle ne peut accepter. Un sentiment d'injustice, une colère, souvent une recherche du responsable de son inconfort (dans une posture de victime). Ex. : « Ils l'ont poussé à partir, ils sont allés trop loin », ou « Il nous abandonne, il n'a pas le droit. »

• MARCHANDAGE « Laissez-moi vivre pour voir mes enfants diplômés. », « Je ferai ce que vous voudrez, faites-moi vivre quelques années de plus. »	• DÉCOMPRESSION (tristesse, absence de ressort, désespoir, dépression) • 4. PEUR : La colère était encore une manière de ne pas affronter la réalité. Cette étape passée, c'est la peur qui se manifeste face à la situation présente et future : peur de l'inconnu, peur de l'inconfort, peur de difficultés nouvelles, peur de ne pas être à la hauteur etc. Période de stress et de grande anxiété. Ex. : « Mais comment on va faire sans lui ? Et s'ils ne le remplacent pas rapidement ? Tu te rends compte du travail qui va nous tomber dessus ? » « Et si le nouveau veut remanier notre équipe, changer nos méthodes, on va devoir tout recommencer! »
• DÉPRESSION « Je suis si triste, pourquoi se préoccuper de quoi que ce soit ? », « Je vais mourir… Et alors ? »	• RÉSIGNATION (absence d'enthousiasme et de convictions, attitude dubitative, nostalgie du passé) • 5. TRISTESSE : Début de l'acceptation, prise de conscience pleine de ce qui a été perdu et du caractère définitif de la perte. Regrets et nostalgie ex : la personnalité du directeur commercial, ses méthodes de travail, sa vision ; les habitudes de l'équipe autour de lui ; l'aboutissement d'années de collaboration…

• ACCEPTATION « Maintenant, je suis prêt, j'attends mon dernier souffle avec sérénité. »	• INTÉGRATION (changement accepté, pas de nostalgie, changement plus considéré comme tel, action de soutien) • 6. ACCEPTATION : La personne qui vit le deuil change de regard : elle se tourne vers l'avenir et essaye de « faire avec ». Elle n'est plus enfermée dans le deuil, le mouvement en avant devient possible. Ex. : moment où l'équipe commerciale s'organise pour pallier l'absence du directeur, et imagine son successeur. « C'est difficile, mais on devrait y arriver sans lui », « Peut-être que son remplaçant sera aussi bien ? »

Cet outil n'est pas marginal, bien que ce soit l'affaire France Télécom qui l'ait révélé. Une simple recherche sur Google montre à quel point il est répandu, accepté, conseillé aux managers. L'un des livres de management dans lequel on l'a trouvé (la version d'Élisabeth Kübler-Ross) explique assez clairement l'objectif d'un tel outil :

> « La reconnaissance pour le manager de la nécessité d'un travail de deuil pour imposer un changement est important » [131]

Dans cet ouvrage ou les autres, il n'y a aucune réflexion sur la nature du changement en question ; pas plus qu'il n'y a de réflexion sur le fait de comparer une personne mourante à une personne à qui on *impose* un changement qui lui, peut être réversible contrairement à la maladie grave. Or il semble que c'est exactement là que se situe le nœud du problème des changements en entreprise.

Par ce schéma, on délivre en filigrane aux managers des apprentissages clairement douteux :

— Les changements doivent être imposés aux salariés,

— Ces changements ne sont pas négociables,

— Ces changements sont forcément une fatalité irréversible qu'il faut faire passer en force, qu'importe si le salarié passe par la case colère et dépression, il finira par l'accepter.

— Connaître les différents états d'âme du salarié durant ces phases de changement impo-

131 « psychologie du manager» , Patrick Amar

sées permet de se détacher, de ne pas être influencé par leurs révoltes/sabotages/demandes de négociation/dépressions : ils finiront par accepter.

— Il ne faut absolument rien faire, si ce n'est hocher la tête ou écouter, c'est le temps qui finira par faire accepter aux salariés la situation changée.

— Le salarié subit le changement, il n'a aucune prise sur lui, du moins on ne lui en laissera pas (on ne répond pas à la phase marchandage/négociation/argumentation). Donc, certes, le manager se doit de le nommer « collaborateur », mais dans les faits il est un subordonné subissant, devant obéissance et abnégation.

— Le salarié ne peut être acteur dans le changement.

— Le manager n'est qu'un outil de plus appliquant le changement décidé par de plus hautes instances. Lui non plus ne doit pas « marchander » ou remettre en cause le changement. Il sert en quelque sorte de pare-feu à ses supérieurs : il doit subir les états d'âme des salariés, résister à la tentation de prendre en compte leurs arguments pour imposer le changement, faire preuve de fausse empathie pour que la colère et la dépression ne s'expriment pas de façon trop virulente (une vraie empathie autoriserait les négociations).

> « [étape dépression/tristesse] Une étape décisive, mais délicate en entreprise : la tristesse peut y prendre la forme de l'abattement, du découragement, de la nostalgie. Elle croit progressivement jusqu'à la « dépression ». Paradoxe de cette étape : elle donne l'impression d'aller vers le pire, alors qu'elle clôt la descente et mène au renouveau ! C'est l'étape de transition vers la phase ascendante. Un déclic au cours de cette phrase annonce la fin de la descente et le début de l'ascension. — fin de la phase de descente, début de l'ascension — » [132]

— La dépression est ici le signe avant-coureur de l'acceptation... Donc si le collaborateur cumule les arrêts maladie, les cachets, ce serait bon signe selon les dires de ce schéma appliqué à l'entreprise...

Non. La dépression n'est jamais le prélude d'un bien-être, c'est une situation qui peut virer au drame rapidement. La dépression n'a rien d'une petite tristesse et l'ascension qui la suit mène parfois « au ciel »....

Prendre un schéma destiné à des situations dramatiques pour l'appliquer à des situations de changement en entreprise entretient une confusion entre des termes qui ne sont pas à prendre à la légère : « dépression », « deuil »... ; mais plus que tout autre chose, les changements en entreprise ne sont pas inéluctables : ils ont été décidés par des humains, on peut donc les changer, les négocier, les construire ensemble. Pour reprendre la confusion induite par l'utilisation erronée de ce schéma, c'est comme si un médecin disait que votre bras cassé n'était pas réparable, qu'il fallait s'y adapter ; qu'il refusait vos idées de plâtres ou autre traitement ; que lors de votre phase de dépression il se contentait de dire « oui, c'est triste de devoir faire le deuil de

132 http://ccformation.com/tag/accompagner-le-changement/

son bras droit » et qu'il vous encourageait juste à écrire de la main gauche à présent. Il impose le fatalisme d'une situation qui vous nuit alors qu'il pourrait gérer cela tout autrement, voir vous guérir s'il avait pris en compte vos solutions.

Ce schéma appliqué à l'entreprise est clair : vous subirez nos décisions et vos cris, vos arguments, votre comportement n'y changera rien, et cela même si vous avez les plus brillantes des solutions, de toute façon on ne les écoutera que pour vous calmer, certainement pas pour les mettre en œuvre.

Cependant, ne soyons pas mauvaises langues, il existe effectivement des changements inéluctables en entreprise : dans l'exemple du tableau, c'est le départ d'un directeur qui était aimé de tous. La coach en déduit que dans une telle situation, le manager n'a pas de mesure à prendre, qu'il n'a pas à intervenir, qu'il doit juste être à l'écoute. En effet, il ne pourrait pas, de toute manière, faire revenir le directeur en question et ne peut que rassurer ou informer. Soit.

Mais quel intérêt alors de prendre appui sur un schéma destiné aux personnes affectées par un traumatisme ? Le directeur n'est pas mort, les départs sont courants en entreprise, rien n'empêche les salariés de le revoir dans d'autres situations. La seule angoisse peut être de se retrouver avec un mauvais directeur, mais cela, seul le temps le dira. Cela n'a - en apparence - strictement aucun intérêt dans une telle situation. Cependant c'est révélateur : avec ce schéma on rationalise les états d'esprit perçus chez autrui, donc on les distancie de soi, on les observe comme des phénomènes quasi-mathématiques. Cela permet de ne pas être affecté par autrui, ou si on est psychopathe ou autiste, de comprendre ce qui se déroule. Cela permet de savoir quoi faire, ici, c'est-à-dire rien. Cela cadre donc les sadiques qui seraient tentés de se mettre en colère ou de punir ceux dont l'humeur lui déplaît. Ce schéma pallie donc à l'incompétence ou à la pathologie mentale, aux troubles de la personnalité. Si les managers ont besoin de tels schémas pour des situations de changement si quotidiennes, c'est qu'il y a un énorme problème de recrutement, de promotions : l'humanité, l'empathie, la compréhension naturelle du genre humain ne sont clairement pas à l'ordre des priorités chez le recrutement du manager, or c'est ce qui devrait prédominer étant donné la fonction sociale de ce métier.

Mais on peut raisonner ce problème différemment : à force d'apprendre aux managers à utiliser ces outils, rationaliser tout et n'importe quoi, notamment ce qui n'est pas de l'ordre du rationnel, on les déforme à perdre tout sens commun permettant d'exercer naturellement et correctement son empathie.

Ceci dit, nous ne pensons pas que ce schéma est là pour pallier un manque d'empathie ou de compréhension; il n'est pas là pour cadrer les dérives des managers ni qu'il a pour but de faire rationaliser les banals changements; toute son utilité est clairement révélée dans les situations où il faut **imposer** le changement traumatique (licenciement, réorganisation, mutations...) et prendre ce schéma réservé au deuil n'est pas juste une terrible maladresse, c'est un parallèle qui porte une vérité dérangeante : oui, imposer le changement revient à imposer de faire passer par un traumatisme. Cependant ce que masque ce schéma, lorsqu'il est appliqué à l'entreprise, c'est

que le changement pourrait ne pas être subi aussi violemment, il pourrait être « marchandé », négocié, construit avec les victimes du changement. Ce schéma ne sert donc que le pouvoir des décisionnaires, enlève tout pouvoir aux subordonnés, aux managers sur la situation.

En résumé :

— Ce schéma sert le pouvoir des décisionnaires : leurs décisions se font passer pour des faits inéluctables qu'on ne peut que subir, managers comme subordonnés.

— Ce schéma, appliqué à des faits cette fois irréversible (départ d'un collaborateur...) n'a strictement aucune utilité.

— Ce schéma entretient de graves confusions en entreprise : la dépression est vue comme une étape positive qui mène à l'acceptation ; de là il n'y a qu'un pas pour penser qu'il faut que le salarié passe par la dépression pour accepter un changement dans l'entreprise, ce qui est gravissime.

— Ce schéma prive de toute voix les subordonnés et managers : leurs arguments, idées, leurs actes sont certes écoutés, mais certainement pas considérés comme possiblement applicables.

▶Donc.... ce schéma est signe d'un échec

Pour avoir besoin d'un tel outil, c'est qu'on a laissé les problèmes de l'entreprise évoluer, que les décideurs n'ont pas su s'adapter au fur et à mesure des changements ou encore que le commanditaire qui met en place ce schéma est autoritariste ou a un problème avec son pouvoir (il veut le prouver par exemple).

Il n'y a pas de traumatisme quand on sait s'adapter, qu'on règle les problèmes quand ils arrivent : mais cette capacité d'adaptation qui nécessite d'être en cohérence avec le présent, a également besoin que les salariés soient le plus autonomes possible, qu'ils soient responsabilisés et qu'il y ait une organisation favorable à la communication, avec peu de postes à niveaux intermédiaires par exemple. Cela nécessite une transparence : les décideurs doivent partager leurs idées, leurs stratégies avec le bas ; cela nécessite que le bas puisse influencer le haut et impacter les stratégies en fonction des domaines de connaissance qu'ils ont chacun. Cela nécessite de ne pas avoir de plan rigide, d'organisation rigide, et que chacun ait plus de plaisir à réfléchir à l'activité plutôt qu'à son profit ou pouvoir personnel. Utopique ? Pas du tout, on verra à la toute fin que des entreprises fonctionnent ainsi, et même de très grandes entreprises.

Un contre-schéma de deuil pourrait se présenter ainsi dans une entreprise souple, plus horizontale, moins autoritariste :

1. Communication des problèmes auquel s'attendre, des problèmes survenus. Le haut comme le bas se préviennent mutuellement, au plus rapidement, pour ne pas laisser le problème

s'étendre.

2. Partage des idées pour solutionner le problème, pour faire de l'ennui un avantage ; le bas comme le haut apporte son point de vue. Cela peut être des astuces du « bas » pour faire des économies sur le matériel, pour le rendre plus efficace ; ou encore des idées pour avoir des gains supplémentaires...

3. tri/vote/négociation : les gestionnaires comme les salariés réfléchissent à l'opérationnalisation des idées, leurs limites, puis choisissent ensemble les solutions qui semblent les meilleures pour l'entreprise et les personnes.

4. expérimentation des solutions, avec résultats visibles à tous (par exemple, s'il s'agit de faire louer les bureaux inutilisés pour faire face à une baisse du chiffre d'affaires, on affiche les économies et fait voir si elles arrivent à contrer la baisse du chiffre d'affaires).

5. adoption des solutions expérimentées qui ont résolu les problèmes.

Impossible de suivre un tel schéma dans des grandes entreprises ? Il suffit de diviser en groupes, en petits secteurs, en équipes-projet, en « cellules » spécialisées autour d'une question. Le changement n'est plus un « traumatisme », il est un défi, une aventure et une possibilité d'évolution positive, d'innovations, d'expression de la créativité et d'amélioration de l'organisation. Cela implique les salariés, rend plus intéressant leur quotidien, les responsabilise, les fait développer des compétences et leur permettent d'exprimer des compétences que leur travail habituel ne permettait pas, fait d'énormes économies en consultants ou autres services à l'entreprise, cela évite le conflit et, sauve des emplois ; le seul « sacrifice » est celui du fantasme d'omniscience et d'omnipotence des décideurs et chefs, des préjugés sur le « bas ».

Si on subit cet outil, qu'on soit manager devant l'appliquer ou subordonné, évidemment on serait tenté de vous conseiller de « faire campagne » et de suivre les conseils précédents mêmes s'ils ne sont pas à l'ordre du jour. Cependant, si cet outil est mis en place et que le changement en question suppose des licenciements massifs, il est fort probable que tous efforts internes pour modifier le changement soit inutile : en ce cas, c'est à l'extérieur qu'on pourra tenter de changer la donne, par exemple en médiatisant tout ce qui pourrait se produire, dans le détail, un maximum de preuve à l'appui et cela le plus tôt possible. L'autre voie externe à suivre est celle des syndicats, de la justice : c'est dur, parfois contrariant, mais dans certaines situations c'est nécessaire.

Les managers et niveaux intermédiaires ont un rôle déterminant : ils sont souvent utilisés comme garant du changement, donc leur désobéissance, leurs informations médiatisables peuvent rendre justice à tous les autres salariés. Ils ont le pouvoir de punir les responsables, cependant cela demande une grande prise de conscience.

@Travail/engagez vous ! le formatage des responsables/La théorie des alliés

[vous pouvez également trouver la théorie des alliés sous forme d'article : https://hacking-socialblog.wordpress.com/2014/12/01/hacker-le-chef-psychopathe-la-theorie-des-allies/]

La théorie des alliés est une méthode pour gérer ses « partenaires ». Cependant, elle est appliquée à la gestion des subordonnés par le manager, comme cela a été le cas à Conforama[133] et à Carrefour[134]. Les manuels de management l'évoquant rapportent son utilité dans la conduite des changements ou dans le cadre d'un nouveau projet : dans les faits, cette stratégie est employée au quotidien comme façon de gérer les relations avec les subordonnés, qui fait d'elle une méthode de management, on le verra, de stricte manipulation aux accents « politiques ».

Cette stratégie se déroule en plusieurs étapes :

> « 1 — Recenser ses alliés
> – si l'on en a pas, il faut s'en créer
> 2 - Évaluer ses alliés en jeu commun, jeu personnel, crédit d'intention et procès d'intention pour l'objectif visé »[135]

Il s'agit là pour le manager de se questionner sur les subordonnés : adhérent-ils à son management, est-ce que le subordonné est dans le camp de l'entreprise, de quelle manière est-il engagé, est-ce qu'il est obéissant ou résiste aux injonctions, jusqu'à quel point il peut-il être zélé ou non, quel acte est-il capable de réaliser pour l'entreprise ou le manager... De manière plus simple, on pourrait résumer à une seule affirmation : le subordonné est mon allié s'il est en mon pouvoir, m'écoute, suit et dépasse les objectifs qu'on lui donne, s'il est engagé dans la démarche que je lui propose.

Autrement dit, s'il est soumis au pouvoir du manager, de l'entreprise, mais qu'il a intégré cette soumission comme sienne (l'engagement).

> « 3 — Prendre ses alliés tels qu'ils sont
> – on a trop tendance à négliger ses alliés, voire à les rejeter car ils ne sont pas comme on voudrait qu'ils soient
> 4 - Considérer ses alliés (développer leur jeu commun et leur crédit d'intention)

133 http://rue89.nouvelobs.com/rue89-eco/2013/03/15/conforama-le-pays-ou-les-salaries-rebelles-sont-fiches-240562)
134 Grégoire Philonenko et Véronique Guienne, ***Au carrefour de l'exploitation***, DescléeDeBrouwer, 1997
135 http://www.ergesis-solutions.com/wp-content/uploads/2011/06/ERGESIS-analyse-de-situation-strat%C3%A9gie-des-Alli%C3%A9s.pdf

– leur donner du pouvoir

– passer 99 % de son temps avec eux

– consacrer une part beaucoup plus importance de son énergie à conforter et développer ses alliances qu'à se préoccuper de son adversaire

5 - Mobiliser ses alliés

– ne pas dire « je vais faire quelque chose pour toi », mais « tu vas faire quelque chose pour notre objectif »[ergesis solutions]

Si les points 3 et 4 pourraient être résumés en « faites du favoritisme et sachez apprécier vos alliés les plus déplaisants, parce qu'ils sont néanmoins vos alliés, aussi idiots soient-ils », le point 5 est par contre très révélateur de ces petites manipulations quotidiennes qu'on trouve en entreprise : alors que le manager était prêt à faire quelque chose pour le subordonné, voilà qu'on lui conseille plutôt d'ordonner au subordonné au nom d'un objectif qui voudrait se faire passer pour commun ; or l'objectif est généralement celui du manager, objectif qu'on lui a également imposé de façon manipulatoire ; il y a donc dans ce glissement sémantique une volonté de faire internaliser les objectifs du manager au subordonné et au passage, de renforcer ou d'amorcer l'idée de clan avec le « nôtre ».

« 6 — Utiliser ses alliés pour se faire de nouveaux alliés (en les faisant agir sur les partenaires instables, les hésitants)

– faire passer vos messages dans un service grâce à vos alliés (en général, les opposants font de la rétention d'information) » [ergesis solutions]

Cette « utilisation » permet au manager d'éviter une confrontation pénible, de déléguer les disputes de la cour : cela protège le manager qui se dédouane de ces inimitiés, le subordonné allié se sent responsabilisé et cela renforce le « clan ». Quant à l'opposant qui ne reçoit les messages que via les laquais du maître, il percevra cela comme du dédain, de l'insulte, voire l'aveu dune crainte « il n'ose même pas me parler en face ». Cela renforcera son opposition, mais la stratégie des alliés ne parle pas de ces effets secondaires.

« 7 — Utiliser ses alliés pour contrer ses opposants

– leur fournir des arguments et des conseils pour contrer les opposants » [ergesis solutions]

Là encore, il s'agit de déléguer la guerre du clan, mais tout en gardant une maîtrise du conflit ; le manager se dédouane de toute responsabilité et cela lui permet d'être à l'abri de toute accusation s'il venait à y avoir des dérives envers les opposants (le harcèlement par exemple). Évidemment, dans le cas du harcèlement, ce sont les manipulés alliés qui seront mis sur le banc des accusés, pas l'instigateur du conflit.

La stratégie des alliés catégorise les individus selon leur adhésion au manager/à l'entreprise/au projet afin de savoir comment jouer avec eux, pour réduire leur influence ou les influencer ; la partie gauche est celle de la stratégie et la partie droite notre « traduction » et contre techniques :

Stratégie des alliés[94]	Explication et contre-techniques
1 - Les passifs *Leurs attitudes* •ne sont pas concernés par le projet, n'ont pas d'opinion et ne considèrent pas que c'est un enjeu • ne feront rien • peuvent facilement glisser vers l'opposition si on les oublie *votre comportement* • les informer, leur montrer que vous les considérez • ne pas les laisser seuls • écouter leurs « problèmes » •changer le mode d'expression de votre objectif pour rencontrer un centre d'intérêt commun	**Les passifs = les non concernés** S'ils ne sont pas concernés par le projet, il est normal que ces « passifs » ne se forgent pas d'opinion et qu'ils ne se positionnent pas ; quand on sent qu'un débat est houleux, mais qu'on nous oblige à prendre parti, on l'évite pour préserver, notamment, sa bonne entente avec tous, éviter les conflits ou rester en sécurité. Ils ne se rangent du côté de l'opposition au manager ou de l'alliance au manager que si on les « travaille », les convainc ou les manipule. Le comportement recommandé au manager face au « passif » est en quelque sorte du « léchage de bottes », en singeant une forme d'amitié et de considération. il ne s'agit pas de nourrir une vraie considération : les guillemets autour du mot « problèmes » montrent un vrai dédain envers ceux-ci. Autrement dit, le manager veut le ranger dans son camp via l'amitié/la sympathie/la flatterie : les arguments, la nature du projet ne sont pas la question. **Contre-technique** : on n'aime pas être pris à partie pour quelque chose qui ne nous concerne pas et il est parfaitement légitime de vouloir éviter des débats qui nous seront inutiles.

2 - Les hésitants *Leurs attitudes* • ont des arguments pour et des arguments contre, souvent pertinents (+2, -2) • peuvent être actifs pour mieux comprendre, même sans vous (+3, -3) • ont peu de chemin à faire pour devenir alliés du projet, mais peuvent aussi basculer vers l'opposition *Votre comportement* • cible prioritaire, il faut les informer de tout ce que vous faites • consultez-les pour les faire réfléchir et donnez-leur des arguments • montrer que vous tenez compte de leur avis	**Les hésitants = les libres penseurs** Les hésitants sont des libres-penseurs qui se font une idée par eux-mêmes et qui réfléchissent par eux-mêmes. En cela, en effet, ils peuvent choisir un clan ou un autre, tout dépend des propositions de chacun. Ici, il est proposé au manager de les transformer en référents ; la stratégie employée est de jouer sur l'égo de ces libres penseurs « tu es important, je t'écoute, je t'informe en priorité ». Si l'hésitant est vraiment un libre penseur, cela ne l'influencera pas : seule la nature concrète du projet comptera, donc il ne changera d'opinion que si le projet lui semble convenable ; de plus ce « léchage de bottes » peut être très mal perçu par le libre penseur qui y verra très clairement une tentative de manipulation.

3 - Les déchirés	Les déchirés = les soumis
Leurs attitudes • ils sont enthousiastes, passionnés et passionnants, les premiers à être d'accord avec vos propositions • ils prennent des initiatives, parfois trop • ils ne supportent pas la contradiction et peuvent changer d'opinion d'un coup avec la même énergie *Votre comportement* • attention, il faut les « tenir » et les encadrer : « rênes courtes !! » • donnez-leur des objectifs limités et voyez-les pour contrôler • vérifiez leur réelle influence et tenez compte de leurs propres inimitiés	Il est décrit ici un esprit de cour. Le subordonné est soumis et en admiration aveugle devant le pouvoir ; cependant le terme « déchiré » montre également que si une partie de ces collègues est en désaccord, il pourra rejoindre l'opposition au manager. Son cœur balance entre l'amitié de ses collègues et l'admiration pour le chef. Il est donc très influençable. Le manager est enjoint à les diriger en « rênes courtes », autrement dit « raccourcir la laisse du chien pour lui laisser moins de liberté ». La théorie des alliés nous fait encore preuve de son incroyable dédain vis-à-vis de l'environnement humain... **Contre-technique** : ces personnes ont besoin d'être rassurées sur un plan social, c'est-à-dire que leurs collègues leur montrent qu'il garderont leur amitié même s'il ne sont pas d'accord sur un point. On peut les entraîner à débattre sur des sujets assez neutres au début pour leur apprendre à séparer l'affect des opinions, qu'ils voient qu'on peut s'entendre même avec des avis divergents. On peut leur apprendre à développer leur propre réflexion, sans les influencer, en leur demandant leur avis sur des situations, sur ce qu'ils feraient et cela sans les juger ou les orienter. Il s'agit de les émanciper intellectuellement, leur donner une confiance en leurs arguments. Cependant, cela peut être un travail de longue haleine.

4 - Les révoltés	**Les révoltés = les cibles**
Leurs attitudes •votre projet n'est pas le leur et ils font tout ce qu'ils peuvent pour s'y opposer •ils ne sont pas accessibles à la discussion *Votre comportement* •passez le moins de temps possible avec eux, ils ne changeront pas d'avis •isolez-les des autres partenaires en montrant leur « intransigeance » •si c'est nécessaire, faites les maîtriser par vos alliés	Il est ici conseillé au manager de « placardiser » le révolté : « faites le maîtriser par vos alliés » la sentence est particulièrement guerrière. Il s'agit ni plus ni moins que d'incitation à la destruction de l'individu au travail en lui ôtant toute existence. Autrement dit, ces conseils de la théorie des alliés sont une incitation au harcèlement moral. Si le révolté est si opposé au projet ce n'est pas forcément par esprit de révolte ou par jalousie : peut-être qu'il est lésé dans le projet, que le projet est objectivement mauvais... S'il est si passionné dans sa révolte, c'est qu'il y a quelque chose qui le met sur les nerfs ou qu'il pressent un danger. Au contraire de ce que préconise la stratégie, il faudrait mettre un point d'honneur à écouter sa révolte et prendre en considération ses désaccords. Il a peut-être des informations, des analyses, que le manager ne connaît pas ou n'a pas fait, qui donnent une autre envergure au projet. En ce cas, l'écouter peut permettre d'éviter un échec cuisant ou de lourdes conséquences ; si c'est une révolte personnelle, le conflit peut être facilement réglé avec quelques négociations, ce qui permettrait de retrouver un climat plus propice au travail. Il y a tout à gagner à écouter les révoltés, cependant cela nécessite de mettre son égo de chef de côté et accepter qu'on n'est pas omniscient et que nos décisions ne sont pas forcément les meilleures.

5 - Les opposants *Leurs attitudes* • ils développent une activité réelle et crédible contre votre projet • ils sont accessibles à la discussion et essayent de vous convaincre que votre projet est mauvais • ce n'est pas votre cible, attention au « complexe de la pie » *Votre comportement* • ne leur répondez pas, vous faites exister leurs arguments !!! • découpez votre objectif et faites en accepter des petits bouts : « ça ne vous dérange pas si... » • obtenez d'eux leur « neutralité »	**Les opposants** Le complexe/le syndrome de la pie consiste à ne voir que ses opposants et pas ses alliés [source : http://www.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHIER=1295877017934] Là encore, la théorie des alliés conseille de fermer tout débat même s'il est explicitement dit que les arguments sont crédibles : or si les arguments sont crédibles, c'est que le projet a un problème, donc fermer le débat, refuser de changer, d'adapter le projet, c'est imposer un projet qui sera un échec sur les points soulevés. Là encore, on incite le manager à penser avec son égo plutôt qu'à l'efficacité de ce qu'il propose, on l'incite à suivre un biais d'auto-engagement. Or il est totalement absurde de ne pas tenir compte des bons arguments qui peuvent éviter des échecs ou des problèmes. C'est également une perte que d'écarter des subordonnés qui sont ouverts à la discussion, qui réfléchissent avec discernement leur environnement : en faire des collaborateurs proches serait au contraire fort riche d'évolution pour l'entreprise. **Contre technique** : elles sont très largement développées dans tout notre chapitre sur le harcèlement.

6 - Les grognons *Leurs attitudes* •ils expriment leur désaccord, ils râlent, mais ils ne font rien de concret pour agir contre votre projet • ils peuvent « contaminer » les passifs *Votre comportement* • les écouter, les informer, les valoriser • tenir compte de ce qu'ils disent : ce sont des sources formidables d'information • leur dire les choses que vous souhaitez voir transmises à tout le monde	**Les grognons = les soumis expressifs** Il est question ici de renverser l'énergie du râleur pour en faire un publicitaire du projet. Il est qualifié de « formidable source d'information » parce que l'expressif peut avoir une tendance à la délation : il se plaint de Untel, critique tel autre, explique les événements à l'aide d'informations sur la vie des personnes, se base sur des rumeurs... Ces informations pour le manager-manipulateur permettent d'exercer plus de pouvoir sur l'environnement social afin d'imposer le projet. **Contre-technique** : tout le monde devrait encourager à l'action le grognon. Dès qu'il se plaint, par exemple d'une façon de faire, il faut l'inciter à l'action : « Ok, tu as raison on va essayer différemment aujourd'hui ». Les tests, expérimentations d'actions vont l'inciter à réfléchir avant de râler, ce qui étayera sa réflexion et le responsabilisera. Il faut en faire de même avec les informations liées aux personnes « Ok, tu aimes pas comment Untel t'a parlé aujourd'hui, viens on va en discuter avec lui ».

7 - Les militants *Leurs attitudes* • suiveurs ou capables d'initiatives, ils sont d'accord avec votre projet et lui font un crédit d'intention majeur • ils sont prêts à tout faire, mais ne savent pas toujours défendre le projet ; ils sont parfois peu crédibles *Votre comportement* • acceptez les comme ils sont et passez du temps avec eux • donnez-leur des choses à faire, à dire, des gens à rencontrer • mettez-les en contact avec des difficultés pour développer leur antagonisme, c'est-à-dire leur capacité à défendre le projet et leur sens critique • demandez leur ce qu'ils peuvent faire pour votre projet	**Les militants = les zélés** Selon la description qui en est faite, il ne s'agit pas de militants aux engagements internes forts, mais de personnes à l'esprit critique peu développé, zélées et soumises ou fascinées par le pouvoir. « Elles sont parfois peu crédibles » et « nécessitent « qu'on les acceptent telles qu'elles sont ». La stratégie proposée au manager est alors de les éduquer à être plus convaincants et en faire des soldats plus dignes, plus présentables. **Contre-technique** : étant donné l'état de soumission de ces malheureuses personnes, on peut contre-engager sur des questions plus universelles. Il s'agit de les manipuler à devenir libres en utilisant les stratégies d'engagement sur des thèmes telles que l'indépendance, l'altruisme, l'autonomie...

On a donc là tous les pions et autres pièces du jeu d'échecs que doit manœuvrer le manager soumis à ce modèle réducteur de la réalité sociale au travail. Cette stratégie nous apprends que :

— Les subordonnés sont soit méchants (les opposants), gentils (les alliés) ou neutres, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas choisi de camp.

— Les gentils sont ceux qui suivent la logique du manager (donc de l'entreprise), qui adhérent à ses idées, qui remplissent et vont au-delà des objectifs prescrits. C'est l'inverse pour les opposants.

— L'important n'est pas la nature du projet, du changement, de l'organisation du travail, de la teneur des objectifs et du travail en lui-même, de la vie du groupe, de la bonne ambiance au travail ; c'est pour le manager/l'entreprise, d'avoir le maximum de laquais engagés et cela quelque soit ce qu'on leur propose.

— L'important est donc l'influence que l'on a sur les autres ; une influence telle que les alliés-laquais ne puissent plus faire preuve d'esprit critique, ne puisse plus mettre en œuvre un

discernement pouvant contredire avec justesse les directives. Il s'agit de placardiser ceux qui contredisent les projets de l'entreprise/ du manager, de couper toute voix pouvant remettre en cause l'organisation, les directives, les projets.

On a donc ici une stratégie qui ne sert que le pouvoir, pas l'organisation ni le profit, pour la simple raison que rien ne peut évoluer si on tue toute opposition. Or une entreprise se doit d'évoluer si elle veut perdurer ou faire du profit.

Les conséquences négatives de la mise en œuvre d'une telle stratégie sont nombreuses :

— Cela entraîne une surveillance et une récolte de donnée illégales et discriminatoires :

> À Conforama par exemple, les subordonnés sont classés en trois couleurs ; rouge pour les opposants, verts pour les alliés et orange pour ceux qui penchent un peu en direction des opposants. Des fichiers illégaux listent ces données, agrémentées de commentaires discriminatoires justifiant cette classification : « syndicaliste », « à dégager »...[136]

C'est coûteux (frais de justice), mauvais pour l'image de l'entreprise, preuve de peur et de bêtise de la direction ayant mis en place ce genre de système. Les entreprises intelligentes et cherchant l'innovation, l'évolution, savent pertinemment à quel point ces manœuvres sont inutiles.

— Mettre en œuvre au quotidien cette stratégie, c'est considérer que la vie au travail est une guerre perpétuelle et cela installe et nourrit cette guerre de clan : les simples râleurs, les « pas très engagés » vont se transformer en véritable opposants et nuire au travail car la stratégie des alliés les pousse dans leurs retranchements ; cela pousse les « alliés » à harceler les opposants, à attaquer tout ce qui diffère du « clan ».

Résultat, l'ambiance sera globalement mauvaise, le turn-over plus conséquent (ce qui entraînera des coûts de formation et fera perdre de bons éléments), les clients ne se sentiront pas à leur aise (une mauvaise ambiance se ressent, qu'importe les sourires factices qu'ils reçoivent), on donnera des pouvoirs et de l'importance à des gens intolérants ce qui est clairement mauvais pour l'image de l'entreprise, les arrêts maladies vont être très courant, les affaires de harcèlement pourront émerger, l'organisation du travail stagnera, s'embourbera dans ces préjugés, les nouvelles idées ou représentations étant attaquées avec virulence.

— A favoriser les guerres de clan, on favorise chez les individus la soif de pouvoir, du profit personnel : le « professionnalisme », le goût du travail bien fait, le plaisir de bien réali-

136 envoyé spécial, 28 fevrier 2013 France 3

ser l'activité, le plaisir de travailler en harmonie avec son équipe/ses collègues, passe alors au second plan voire est évincé. Si les performances peuvent être apparemment au rendez-vous, le travail ne sera pas pour autant bien fait : l'individu aura peut-être trouvé un moyen de « voler » les clients de ses collègues, il aura peut-être trouvé des techniques de vente irrespectueuse, il aura peut-être négligé la qualité du travail fourni pour pouvoir donner l'apparence de belles « performances ».

— prendre une telle stratégie aussi réductrice, aussi cloisonnante est un véritable piège : il sera très difficile de faire marche arrière ensuite, parce que les alliés et les opposants seront lancés dans une guerre mutuelle. Impossible d'en faire une bonne équipe soudée ou de tester d'autres changements : cette stratégie pousse les individus à être bornés, têtus et certainement pas souples et adaptables aux changements. C'est aussi fermer la porte à mille stratégies plus positives qui, elles, laissent aux individus leur potentiel de collaboration, d'entraide, d'adaptabilité, fort plus profitable à l'entreprise, son évolution, son profit, ses innovations et son adaptabilité.

@Travail/engagez vous ! le formatage des responsables/Benchmark

Le benchmark est une technique d'évaluation par comparaison avec des modèles, des normes. Elle établit des points de référence. Concrètement, il s'agit de comparer les performances des individus entre eux, ou entre agences/point de vente. Il faut donc, pour établir cette méthode, des indicateurs quantifiables : par exemple le nombre d'assurances vendues sur une journée par un employé de banque ; en université, c'est le nombre d'articles produit à l'année par un chercheur ; dans la police, c'est le nombre de contrôles et d'amendes sur telle autoroute. Cela induit des quotas à respecter : pour les permis, l'inspecteur peut en délivrer tant dans l'année, pas plus[137] (); tel vendeur doit faire tel chiffre d'affaires au minimum ; les policiers doivent faire tant d'arrestations[98] ; tel ouvrier doit faire un certain nombre de pièces, pas moins ; etc...

Le manager doit à la fois pousser à ce que les subordonnés remplissent leurs quotas, donc motiver à pousser leur productivité, vérifier et contrôler ces statistiques pour tenter d'agir dessus (cela va du simple conseil en passant par la félicitation, les marques de reconnaissance, les honneurs, la réprimande, la menace, l'intimidation, le harcèlement, etc...). Le manager peut donc être le plus grand allié du benchmark, son plus grand et unique serviteur, son incarnation humaine, mais c'est rarement lui qui a décidé de l'instaurer. En somme, le manager est un pion sur l'échiquier du benchmark, et cette position est tout autant dramatique que celle des subordonnés. Cependant, le manager pourrait se donner le pouvoir de « baisser » la tyrannie du benchmark, tout comme le sujet de Milgram peut avoir le pouvoir de dire non.

« Benchmarker, c'est la santé !

137 http://www.autonews.fr/dossiers/votre-quotidien/64483-permis-de-conduire-le-quota-qui-fache/

> J'adore la langue française et je voudrais que Mesdames et Messieurs nos académiciens fassent un jour entrer dans notre dictionnaire le mot de *benchmarker*. Car il nous manque ! *Benchmarker*, c'est comparer, c'est étalonner, c'est mesurer ou, plus exactement, ce sont ces trois actions à la fois : *benchmarker*, c'est évaluer dans une optique concurrentielle pour s'améliorer. *Benchmarker*, c'est dynamique. C'est une grande incitation à ne pas rester immobile.
>
> *Se benchmarker*, c'est oser regarder dans le miroir son reflet objectif plutôt que de refuser de voir les choses en face et de mettre la tête sous son aile. […]
>
> *Se benchmarker*, c'est être réaliste. C'est se donner les moyens du pragmatisme. C'est savoir qu'on n'est pas seul au monde, ni le centre du monde, c'est refuser l'illusion qui empêche de grandir. *Benchmarker* un produit ou un service ou une idée, c'est l'apprécier à l'aune de critères pluriels, car nous sommes maintenant dans un monde où la qualité est à la fois un droit et un devoir. *Benchmarker* ses équipes, c'est tout faire pour accroître le niveau de compétence de nos salariés » [138]

Le benchmark reste tolérable quand des entreprises comparent leurs produits ; quand on incite à comparer l'humain avec l'humain, qu'on fait de cette comparaison chiffrée un système de travail, qu'on benchmarke les salariés, on ne fait pas dans le réaliste, on n'est pas pragmatique et on est dans l'illusion des chiffres. Benchmarker n'est pas la santé, benchmarker n'est qu'une façon tyrannique de faire du profit, une tyrannie par les chiffres qui modifie la réalité, la salit et détruit l'humain.

Rappelez-vous, alors qu'on abordait les arguments d'autorité, les statistiques, nous avons vu des dizaines de biais qui pouvaient rendre totalement fausses les statistiques. Il en est de même en entreprise, avec le benchmark, excepté que les conséquences ne sont pas des opinions basées sur des données erronés... voyons un peu les arguments qui rendent caduc cette ode au benchmark :

— Étant donné que tout n'est pas chiffrable (par exemple la satisfaction objective d'un client), les statistiques ne fourniront qu'un aspect extrêmement limité du métier, de sa bonne réalisation. Un vendeur peut avoir été le meilleur d'une équipe, mais avoir sali l'image de l'entreprise en usant de techniques agressives lors de ses ventes ; un chercheur (ils sont benchmarqués aussi[98]) peut avoir explosé son nombre d'articles dans l'année et pourtant ces articles peuvent être creux, sans quelconque réflexion nouvelle ; un policier (également benchmarqué[98]) a pu remplir ses quotas d'arrestations/d'amendes et pourtant n'avoir jamais arrêté un vrai délinquant qui l'aurait mérité

(en se postant à une route particulière et arrêter tous les petits excès de vitesse non due aux personnes, mais à la configuration particulière de la route).

138 discours de Laurence Parisot

— Le benchmark ignore les circonstances : le samedi, à telle heure, le vendeur devra vendre tel nombre d'assurances ; on ne prendra pas en compte le fait qu'un événement particulier a attiré la population loin du magasin : on lui demandera de se dépasser pour remplir le quota, qu'importe s'il y a moins de monde. Or ce sont les circonstances — souvent non prévisibles et aux effets aléatoires indépendants de toute volonté — qui font les réussites ou les échecs, les individus n'ont qu'un rôle mineur : par exemple une vague de chaleur en plein avril fera exploser les ventes de viandes pour barbecue, que le charcutier soit bon vendeur ou râleur détestable, qu'importe, c'est la vague de chaleur la responsable ; inversement, mettre ses meilleurs vendeurs sur un produit à la période idéale peut être improductif, si par hasard un client insatisfait a réussi à faire une contre-promo du produit sur le Net. Cependant, dans un cas comme dans l'autre, le benchmark poussera à féliciter ou réprimander les vendeurs, parce que seul le chiffre est vérité dans ce système de travail.

— Le benchmark est dans l'immédiat : on calcule par heure, par journée, par semaine, par mois. Donc, il ignore tout des stratégies à long terme des employés, stratégies qui peuvent prendre des années pour en percevoir les bénéfices. Impossible de voir avec le benchmark « la fidélisation du client », du travail nécessairement long et sans résultats immédiats du démantèlement d'un réseau de délinquance, des années de concentration et de peu d'avancées pour des recherches complexes, mais essentielles ; le benchmark force au résultat immédiat, au résultat continuel, donc au résultat forcément médiocre : le bon travail nécessite du temps, de la patience, qu'on soit vendeur, chercheur, policier ou banquier.

— Les indicateurs servant à établir le benchmark ne recouvrant qu'un aspect de la réalité, ceux-ci pousseront le salarié à ne prendre en compte qu'un aspect de la réalité, celle du chiffre, pas du « bon travail ». La réalité du travail en sera modifiée : l'humain ne sera plus respecté, parce que son respect fait perdre du chiffre. C'est-à-dire que le client sera manipulé, non écouté (perte de temps), on lui mentira, on sera faux avec lui. De même lorsqu'il s'agit d'un produit : plus les taux de productivité sont hauts, moins on fera de la qualité, moins on sera soucieux des détails. Évidemment, si le chiffre est roi, le travail perd tout son sens et devient déplaisant, il n'est qu'un combat pour faire son chiffre.

— Les performances amenant les individus en tête de liste ou au contraire en bas de liste ne disent rien de leur compétence : cela peut être l'expression des circonstances, de la chance, de conditions favorisant ou défavorisant les performances.

— le benchmark nie le groupe : or on ne travaille jamais vraiment seul, il y a toujours des interlocuteurs, clients ou collègues ; notre travail dépend toujours du travail d'autrui d'une façon ou d'une autre, même un vendeur, pourtant seul, est dépendant du travail de celui qui a conçu le produit qu'il vend.

Le benchmark incite à l'égocentrisme, or le travail n'est qu'une série de dépendance entre nous et son bon fonctionnement tient souvent au bon fonctionnement du groupe dans son intégralité.

— Le benchmark instaure la concurrence entre salariés : or ils devraient collaborer, parce qu'une équipe soudée est plus efficace, parce que les individus ont plus de plaisir à bien s'entendre, parce que les clients préfèrent être dans un lieu où les individus sont de bonne humeur et soudés.

— Cette concurrence ne pousse pas chacun à s'améliorer, mais plutôt à nuire au collègue concurrent ou voler ce qui fait sa performance ; c'est la stratégie la plus efficace.

— L'égocentrisme encouragé par le benchmark nuit à l'entreprise : les individus penseront avant tout à leur profit personnel, donc n'hésiteront pas à truquer, à tricher sur leurs performances, leur travail pour eux.

— Le benchmark met une pression continuelle sur les salariés : ceux en tête du classement ont peur de chuter, ceux en bas se sentent humiliés. Or le stress continuel est un poison pour l'individu, il ne peut que voir sa productivité à la baisse.

— Mettre le benchmark roi, c'est inciter le manager à ne pas regarder l'ensemble de la réalité du travail, donc d'ignorer des points pourtant fondamentaux.

— La performance exceptionnelle ne reste pas longtemps exceptionnelle : rapidement la direction tentera d'en faire la norme, ce qui accroîtra la pression sur tous les salariés.

— Le benchmark, au vu de tout ce dont on a parlé, vire rapidement au harcèlement institutionnalisé, détruisant tout autant ceux qui le font subir que ceux qui le subissent.

■ Pourquoi est-il utilisé ?

Encore une fois, notre réponse ne sera pas très originale : ce n'est pas pour des raisons pragmatiques, ce n'est pas pour être réaliste, ce n'est pas une question de santé de l'entreprise. Il est utilisé pour le profit et le pouvoir, car oui, en effet, il fait rentrer de l'argent, il pousse à produire des résultats rapides. Il sert également le pouvoir, car il donne aux supérieurs un aperçu global de la réalité : il semble quadriller les paramètres cruciaux de l'entreprise, il fait croire à une vision holistique et correcte de la réalité, il semble mettre de la lumière sur l'ombre de l'aliénation culturelle du supérieur et, à lui seul, il donne des réponses sur comment gérer son entreprise. Le benchmark est donc un instrument de contrôle qui permet de donner des directives avec assurance, directives qui paraissent objectives. Or le benchmark travestit la réalité, l'appauvrit, la métamorphose en des situations détestables pour les clients, les salariés, les managers et l'image de l'entreprise. Le benchmark n'est pas la santé, il est la mort de l'âme de l'entreprise, la mort du travail bien fait respectueux de l'humain.

▶Donc... Statactivisme

Il peut apparaître très difficile de lutter contre le benchmark : ce sont les chiffres qui gouvernent (bien que ce soit les gouvernants qui les orientent selon un certain point de vue), ils

sont comme des murs de bétons enfermant l'activité, les personnes, leurs façons de travailler. Cependant, on peut tenter de les faire condamner et c'est même une nécessité quand les salariés sont en danger :

> « L'opposition progressiste au benchmarking commence à s'organiser. Le droit, qui lui a pourtant permis de se diffuser, se retourne contre lui. Le 4 septembre 2012, le tribunal de grande instance (TGI) de Lyon a estimé que la mise en concurrence des salariés suscitait un stress permanent nuisant gravement à leur santé. Aussi a-t-il interdit à la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes Sud de fonder son mode d'organisation sur le benchmarking. Depuis 2007, cette banque avait en effet instauré un système de gestion des personnels consistant à comparer chaque jour les résultats de chacun et à afficher leur classement pour justifier les récompenses destinées aux plus performants (trophées, primes, bon cadeau), mais aussi pour montrer du doigt ceux qui, en queue de peloton, s'exposaient à des menaces de licenciement pour insuffisance professionnelle.
>
> Engagée par le syndicat SUD/Solidaires qui dénonçait la terreur engendrée par cette méthode managériale, cette action en justice marque un tournant dans l'histoire des résistances à ce genre de dispositif. Le syndicat s'est appuyé sur les rapports d'alerte des médecins du travail, ainsi que sur les multiples « critiques factuelles et concordantes émanant de l'Inspection du travail, du cabinet ARAVIS chargé d'une expertise, des assistantes sociales, du CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions du travail) et des autres instances représentatives du personnel ». Tous dénonçaient les « effets particulièrement pernicieux et dommageables » du benchmarking, dont la pratique entraînait « une atteinte à la dignité, un sentiment d'instabilité, une culpabilisation permanente, un sentiment de honte, une incitation pernicieuse à passer outre la réglementation et une multiplication de troubles physiques et mentaux constatés chez les salariés ». Le TGI a considéré que l'employeur n'avait pas respecté l'obligation de résultat que le Code du travail lui assigne : assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salarié(e) s. Ce jugement sans précédent ouvre la voie à de nombreux recours partout où le benchmarking est à l'œuvre. » [139]

Cependant, le benchmark ne se nomme pas explicitement, il a des variantes plus légères — mais néanmoins tout aussi tyranniques — comme la comparaison des statistiques. Elles sont extrêmement répandues, même quand la comparaison des supposées performances sont incomparables voire impossibles.

On peut tenter de faire campagne, même si cela est voué à l'échec : il s'agit d'engager de vive voix des discussions dont nul ne peut nier qu'elles n'ont pas eu lieu (en demandant des

139 « Benchmarking» , Isabelle Bruno et Emmanuel Didier

entretiens collectifs par exemple ; ou en mettant à l'ordre du jour les problèmes dans des réunions). Cela servira de preuve de mauvaise volonté de la part de l'entreprise concernant la souffrance des salariés. Il faut évidemment garder des traces de ces événements.

On peut médiatiser et il ne faut pas hésiter à entrer dans les détails, raconter tout : cela peut avoir un impact, notamment sur les clients. N'attendez pas un drame pour le faire.

Une autre méthode plus originale est le statactivisme : lutter contre les chiffres par les chiffres, se réapproprier le pouvoir de la statistique et du comptage. Par exemple, en comptant le nombre de menaces/réprimandes/pressions subies et en le couplant avec les chiffres issus du benchmark pour montrer leur impact négatif ; en comptant le nombre d'interruptions en open-space et en le corrélant à la rapidité d'avancement d'un travail afin de prouver l'impact des nuisances. Parfois, il suffit de corriger le benchmark en ajoutant des indicateurs et variables : pour les vendeurs de Conforama par exemple, cela consisterait à faire introduire la variable « rayon », c'est-à-dire de noter le rayon dont on a hérité et le chiffre qu'on y produit puis que le collègue le fasse (ou qu'on le fasse pour eux) : cela montrera clairement que ce n'est pas le vendeur qui fait le chiffre, c'est le rayon qui a plus ou moins de succès. Pour les équipiers McDonald's, il faudrait qu'ils notent leurs chiffres et qu'ils le couplent à des données qui impactent ce chiffre (la place de la caisse, des employés absents ou présents au poste à frites, le nombre de cuistots...) pour montrer clairement que c'est l'organisation qui joue sur leur chiffre et pas eux.

En résumé il faut trouver des indicateurs, des faits comptabilisables qui sont plus significatifs que ceux du benchmark, des chiffres qui pointent les vrais problèmes, des chiffres qui accusent les vrais coupables (l'organisation, les moyens mis à disposition, les circonstances, les harceleurs, voire même le benchmark lui-même).

@TRAVAIL/HARCÈLEMENT

> « Incapable de dormir, je vois maintenant ma vie défiler, obnubilé par les mots de mon chef de service qui tournent et retournent dans ma tête. Comment peut-il affirmer que j'ai atteint mes limites ? Pourquoi m'a-t-il porté un coup d'une telle violence ? Comme chaque soir depuis des mois, je voudrais dormir mais le sommeil, décidément, ne vient pas. Plus la nuit avance, plus il me semble évident que, cette fois, je n'ai pas d'échappatoire. La détresse, la souffrance me tétanisent. Fragilisé, humilié je cherche en vain à me rappeler qui je suis. Vivre, soudain, me semble insupportable. Comment arrêter ce vacarme ? Je voudrais fermer les yeux, mais la peur, toujours m'en empêche. Soudain, je sens la mort qui s'approche lentement de moi comme une sournoise tentatrice. Je viens de basculer dans une autre dimension. Ça y est. Tout est clair, maintenant, même l'angoisse m'a quitté. Il ne me reste plus qu'à suivre une ligne droite jusqu'au moment où je me planterais une lame de couteau dans l'abdomen. […] Je vais

me tuer demain dans l'enceinte de France Télécom, au beau milieu de la réunion organisée par mon chef de service pour présenter les restructurations en vue. De la sorte, chacun comprendra que c'est la boîte, et la boîte seule, qui m'a cassé après toutes ces années de dévouement. » [Yonnel Dervin passera à l'acte lors de la réunion mais il sera sauvé, bienheureusement.[140]]

Ultime manipulation mentale, celle visant à détruire l'individu, le harcèlement moral peut conduire au suicide de la cible. Il se caractérise par des agissements hostiles répétitifs et persistants ayant pour but ou conséquence une dégradation des conditions de travail, il affecte la dignité, la santé physique ou psychique et le devenir professionnel d'une ou plusieurs cibles.[141] À l'instar d'Élisabeth Grebot, nous ne parlerons pas ici de « victimes » comme c'est souvent le cas mais de cibles. Cette distinction est importante, car trop fréquemment on pense que les cibles sont responsables de ce qui leur arrivent, qu'elles sont faibles, masochistes ou qu'elles ont une personnalité qui incite au harcèlement, ce qui est évidemment totalement faux.

■ Différents types de harcèlements

Il y a différents types de harcèlements : celui, isolé, « œuvre » d'un pervers narcissique, celui du groupe, qui s'inscrit dans le cadre de l'entreprise (le harcèlement institutionnel). Il y a le harcèlement stratégique (toujours en groupe), dans le but de « pousser à la démission » pour contourner les procédures de licenciement.

On ne parlera pas des pervers narcissiques isolés ici, pour la simple et bonne raison qu'il n'est qu'une forme dédouanée de harcèlement stratégique : les sadiques ne sont pas invisibles en entreprise ; n'importe qui peut les repérer rapidement, l'entreprise ne peut pas avoir l'excuse « on n'avait pas remarqué » ou « on n'était pas au courant ». L'œuvre d'un pervers narcissique est pleine de cris, de pleurs, de tension, de conséquences humaines et son comportement est caractéristique. Si l'entreprise l'a laissé en poste longuement, c'est qu'elle avait jugé ce comportement utile alors qu'il est intolérable. Elle a soupesé cette attitude et lui a accordé une valeur stratégique. Laisser un pervers narcissique, un sadique, un psychopathe, un sociopathe à son poste est donc une forme de harcèlement stratégique, mais l'entreprise s'en dédouane, s'en déresponsabilise. C'est une vraie stratégie, car, en cas de procès, l'entreprise se protège : c'est de la faute d'un individu, ce n'est pas elle qui est responsable. L'individu est puni, l'entreprise a les mains propres et peut recommencer.

Quant au harcèlement institutionnalisé, on l'a déjà abordé : le théorie des alliés, benchmark, schéma de deuil... Tous ces « instruments » poussent à opter pour un management à base de harcèlement, de violence imposée, d'asservissement du subordonné. En cas d'énormes changements, ce harcèlement institutionnalisé cré des drames massifs. On a vu la citation de

140 « ils m'ont détruit, Yonnel Dervin
141 « agir contre le harcèlement moral» , Elisabeth Grebot

Yonnel Dervin en début de section, mais on peut naturellement se demander comment on en arrive là, même en connaissant la tyrannie des outils cités précédemment. Voici son histoire un peu plus explicitée ainsi que celle de Vincent Talaouit[142], afin d'illustrer cette notion de harcèlement institutionnalisé et stratégique :

Avant privatisation, le technicien télécom est accueilli comme un héros, il avait le même statut de sauveur comme peuvent l'avoir les pompiers, par exemple. Les techniciens étaient libres d'organiser leurs tournées, que ce soit au niveau des trajets, des clients prioritaires, et du matériel à prendre. Cela s'organisait en collaboration avec les commerciaux. Ils aimaient tous profondément leur métier et ce bonheur tranquille se ressentait dans la bonne ambiance, dans la bonne relation avec la clientèle. Il n'était nul question de chiffres, il suffisait de faire correctement son travail.

Puis vint la privatisation.

Les méthodes passées sont violemment critiquées, l'objectif est à présent d'améliorer les performances commerciales. On promet aux salariés qu'ils y gagneront eux aussi, à se préoccuper « du chiffre », notamment en salaires augmentés, en promotions. Mais ils ne sont pas dupes en comprennent qu'ils vont devenir « des boys tout juste bons à enrichir les actionnaires ».

La charge de travail s'alourdit, les commerciaux deviennent décideurs de l'activité des techniciens sans les consulter « écoute je suis le commercial et tu es le technicien alors tu fais ce que j'ai défini et tu fermes ta gueule ».

Cela ne manque pas de créer d'innombrables situations absurdes : les techniciens font des kilomètres pour se rendre dans des lieux où ils constatent que le matériel dont ils ont besoin n'est pas présent (car la gestion du matériel leur a été retirée). Ils sont contraints d'installer un matériel disproportionné et inutile au client, ce qui a pour conséquence directe de perdre toute la confiance de la clientèle et de détruire la relation privilégiée connue dans le passé. Il n'y a plus d'étude préalable avant l'installation de matériel, ce qui mène invariablement à l'échec. Même les locaux sont « rationalisés » : on supprime les chauffages dans un magasin d'équipement, or le matériel entreposé avait besoin d'une certaine température, ce sont des centaines d'euros de matériels qui furent gâchés pour des économies de bouts de chandelles.

Des managers sont placés, benchmarquent leurs performances avec des indicateurs impossibles à comparer et absurdes. Ceux qui réparent les téléphones ont des bons scores, ceux qui on dû régler un énorme problème nécessitant plusieurs jours de réparation ont de mauvais scores. Les premiers gagnent des récompenses, ce qui ne manque pas de diviser l'équipe. Yonnel critique toutes ces méthodes, argumente précisément pourquoi cette gestion nuit à l'entreprise, aux conditions de travail, montre à quel point cette façon de faire est nuisible à tous. Mais jamais le manager ne fera remonter les informations et il sera implacable sur les nouvelles

142 « Ils ont failli me tuer» , Vincent Talaouit

normes. Ils défendent corps et âme cette nouvelle organisation et rejettent sur les individus les problèmes. Au fil du temps, des mutations et menaces de « plateau » (mutation dans des services d'appels dont la réputation est crainte par tous), le silence se fait dans le service. La bonne ambiance a fichu le camp, plus personne n'ose se parler, finalement il devient tabou de critiquer la hiérarchie :

« comme dans un régime totalitaire, on finit par se sentir contraint d'adhérer à toutes les décisions pour éviter d'être mis au ban du service puis poussé vers la sortie »

Evidemment, même si rien n'est dit explicitement, ils devinent que cette « restructuration » a pour réel but non une réorganisation « meilleure » de leur façon de travailler, mais une réorganisation à visée destructrice, qui, on l'apprendra plus tard, vise avant tout à se débarrasser de 22 000 personnes.

Tous fuient l'atelier pour éviter le chef, ils s'isolent tous. Certains commencent à « péter les plombs », saccageant tout, menaçant le manager. Yonnel, lui, tentera de se suicider lors d'une réunion (on le verra un peu plus loin), comme des dizaines d'autres de ses collègues sur le territoire.

■ Le but du harcèlement

Le but est donc d'évincer la personne. La faire taire, la faire souffrir, faire en sorte que tous se moquent d'elle, qu'elle soit décrédibilisée, humiliée, qu'elle soit la cible de tous, qu'elle soit le bouc émissaire. Généralement, c'est pour la pousser à la démission. Il arrive que ce soit également une façon de renforcer le groupe qui se veut dominant et qui se sent menacé par sa présence (mais là également il s'agit de l'évincer).

Les motifs de harcèlement relèvent de la peur de la personne harcelée, du fait qu'elle puisse être une menace pour leur place, pour leurs habitudes de travail. Le harcèlement peut être dû à la croyance infondée que seules la peur et la terreur poussent les gens à être productifs. Parfois, le harcelé est juste harcelé car il coûte trop cher à l'entreprise et qu'il serait préférable qu'il démissionne pour laisser sa place à un stagiaire non rémunéré. Parfois, le harcelé l'est avec plusieurs centaines d'autres collègues : il fait partie d'un énorme plan de « dégraissage », de « restructuration » visant à faire passer les employés « par la fenêtre ou par la porte » [143].

■ La cible

La cible du harcèlement peut donc être n'importe qui, avec tout de même une préférence pour ceux qui coûtent cher (de par leur ancienneté par exemple), ceux qui sont perçus comme une menace, donc avec énormément de qualités (les gens très doués, très investis, indépendants, autonomes, compétents, combatifs) et les insoumis (parfois un seul « non » suffit à déclencher le harcèlement, pas besoin d'avoir un parcours de syndicaliste aguerri). Exactement tout l'inverse de gens « faibles » ou en situation de faiblesse : même les pervers narcissiques

143 propos de Didier Lombard, ex-PDG de France Télécom-Orange

(qui aiment voir l'autre souffrir sous sa dominance) cherchent chez leurs cibles une certaine résistance, sans quoi leur « jeu » ne leur donnerait pas satisfaction. Donc, au diable les préjugés et idées reçues sur la victime fébrile se laissant faire, les cibles ont au contraire une grande force, dans un domaine ou un autre, pour que l'entreprise et ses harceleurs s'attèlent à la détruire.

■ L'entourage de la cible

Mais ce n'est pas forcément visible pour l'entourage de la cible : le harcèlement ne se fait généralement pas en public (ou alors de façon tellement théâtralisée que la cible passe pour le harceleur) et il est très progressif. Pire encore, le harcelé peut être perçu par l'entourage comme un poids, un problème : c'est signe que le harceleur a mené sa tâche à terme. La cible passe par différentes phases : celle de la résistance tout d'abord, puis à force d'attaques elle finit par se fatiguer et n'arrive plus à faire face. Le groupe de harceleur, parallèlement, fait une campagne de dénigrement de la cible, l'accuse de tous les problèmes. Progressivement, elle ne peut plus se confier à des collègues alliés : ceux-ci ne la croient pas car ils ne voient rien de ce qu'elle raconte, ont peur d'être harcelés à leur tour ou ont été convaincus par le harceleur que c'était elle le problème. Et, une fois que la cible a perdu tout soutien de son entourage, c'est là qu'elle s'effondre, doute de sa personne, croit aux attaques du harceleur... C'est là que la dépression commence.

Le rôle de l'entourage du harcelé est primordial : c'est lui qui peut l'aider à tenir, à résister, parfois même faire reconnaître le harcèlement. Dans le cas contraire, l'absence de soutien total, voire un déni de ces problèmes, peut plonger la cible dans la dépression.

Parfois, quand il s'agit d'un sadique laissé volontairement dans l'organisation, le harcèlement est visible, connu de tous : le sadique est loin d'être invisible, tous peuvent s'en plaindre, le mépriser dans son dos et prendre en pitié ses nouvelles cibles. Cependant, l'entourage ne se ligue pas contre le harceleur. En effet, tous sont bien contents d'avoir enfin la paix avec lui ou peuvent le percevoir comme une épreuve initiatique dans l'entreprise. Arriver à ne plus être harcelé par lui serait comme une forme d'étape à franchir et ceux qui ne réussiraient pas n'auraient qu'à s'en prendre à eux-mêmes. Voir le harcèlement chez autrui serait perçu avec un certain soulagement, une vengeance et procurerait le « Schadenfreude » (plaisir à voir souffrir autrui) : on serait à la fois content de ne pas être la cible, on se sentirait plus supérieur à la cible, on se sentirait vengé (« j'ai souffert, maintenant c'est au tour des autres »).

■ Les harceleurs

Les harceleurs, tout comme les cibles, pourraient être n'importe qui. Répétons-le une dernière fois, les vrais pervers narcissiques sont rares parmi la population, tout comme les psychopathes. Par contre, il est fréquent qu'on incombe à un salarié, un manager, un chef à endosser le rôle de harceleur, qu'on lui assigne la tâche de faire régner la terreur ou d'évincer quantité de salariés.

Prenons l'exemple d'un ancien gérant de supermarché :

> Notre homme, en bas de l'échelle, obtient son poste alors que plusieurs anciens le convoitaient. Il avoue à l'époque être fasciné par ses supérieurs, il les idolâtrait et était complètement soumis à leurs demandes. Le problème de la direction était de se débarrasser des anciens salariés qui coûtaient trop cher. Notre homme a donc été mandaté pour les pousser à la démission. Il changea les horaires des mères de famille pour saccager leur vie privée, il glissa des affaires du magasin dans les vestiaires pour les accuser ensuite de vol, il envoya les caissières les plus soigneuses faire les tâches les plus salissantes avant leur prise de poste en caisse (elles sentaient ainsi mauvais toute la journée et donc encaissaient brimades ou remarques de la part des clients), etc... Un soir, alors qu'il rentre chez lui, des proches d'une de ses cibles le menacent, couteau en main, afin qu'il arrête. Il prend conscience de la gravité de ses actes et change totalement. Il cesse d'essayer de pousser à la démission, il se fait plus proche de l'équipe et de ses besoins. Les bénéfices sont bons, mais ses supérieurs veulent tout de même qu'il se débarrasse des anciens. Il refuse et c'est maintenant ses supérieurs qui le harcèlent, l'accusent de vol. Il finit par partir pour rejoindre un autre supermarché : c'est la même stratégie de « pressage de citron ». Dégoûté et refusant de participer une nouvelle fois à ce genre de management, il crée son entreprise d'aide à la personne, avec un management cette fois humain. [144]

Notre homme était en total état agentique décrit par Milgram : il obéit, il pense bien faire, il a relégué sa morale et son éthique, il fait juste le travail qu'on lui demande de faire. On était dans une soumission à l'autorité digne du protocole de Milgram en tout point, car il y a véritablement souffrance chez les subordonnés.

Plus la soumission est grande, plus le réveil est violent, difficile. Chez Milgram, plus le sujet avait attendu avant de refuser d'envoyer les chocs, plus il revenait souffrant au débriefing. Ici, c'est l'agression qui a réveillé le harceleur (que cela ne vous donne pas des idées pour autant, il y a d'autres moyens plus pacifiques de combattre l'état agentique d'une personne) et il a racheté sa conduite, il s'est recadré ensuite, ce qui prouve qu'il n'avait rien d'un sadique dans l'âme, il était complètement manipulé et l'a fort regretté.

Autre exemple :

> À la Caisse d'épargne, le benchmark était en place : le directeur d'agence suivait les chiffres de chacun, heure par heure et harcelait tout le monde contre d'énormes primes. Il envoyait des mails assassins, disputait ses employés juste

144 « Le management par la manipulation mentale» , Bernard Salengro

> au moment où ils devaient rentrer chez eux. Sa mission était d'exercer une pression continuelle. Et lui aussi, recevait une même pression. Un jour, lors d'un entretien de « pression » qu'il subissait, il fit un infarctus : il devint alors handicapé à vie, prenant conscience de ses actes violemment, avec toute la culpabilité que cela suppose. Dans une autre agence benchmarkée de la caisse d'épargne, une directrice se donne la mort...[145]

Ceux qui ont immédiatement conscience du rôle épouvantable dans lequel ils sont placés souffrent terriblement, ils en sont épuisés « mon chef veut que je me débrouille pour « virer » ce salarié mais je ne peux pas, il a des enfants et puis il bosse pas plus mal qu'un autre, alors pourquoi le virer ? » [146]. Ils sont coincés entre un conflit éthique (on leur demande d'agir à l'opposé de leurs valeurs) et l'obligation de faire le travail qui leur incombe. On est là totalement dans l'expérience de Milgram, quand le sujet commence à souffrir, être confus et manifester un stress terrible à chaque électrochoc lancé. C'est aussi le moment clef, ce moment qui fera soit abandonner la situation en refusant catégoriquement les ordres, soit se plier et s'abandonner à la soumission. Excepté qu'ici, contrairement au protocole de Milgram, on a une autre solution : changer le protocole, désobéir et faire autre chose.

On devient donc harceleur (dans le cadre d'un harcèlement institutionnalisé) exactement comme on devient meurtrier dans l'expérience de Milgram : par soumission à l'autorité.

Cette soumission est souvent la résultante de longues séances de formatage couplées à des fictions de réalisations de soi dont les objectifs sont de couper l'apprenti harceleur de la réalité, de son empathie, de sa morale et éthique, de tout ce qui pourrait le faire remettre en question les situations qu'il engendre. Souvent sa vie privée en pâtit, car il est totalement absorbé par la mission que lui confie l'entreprise. Évidemment, ces fonctions sont généralement bien rémunérées, ont des titres ronflants qui permettent de briller en société, permettent de rejoindre le cercle des supposés « puissants », qui étourdissent l'égo de ceux qui y sont acceptés.

▶Donc... refuser son rôle dans les situations de harcèlement

Un bon management par le stress, la pression, ça n'existe pas. Les performances, en effet, peuvent être à la hausse, durant un temps. Puis il y aura des arrêts maladies, des démissions, des dépressions, des « pétages de plomb », des conflits, voire des suicides. L'entreprise fonctionnera avec un haut turn-over, elle en viendra a établir un budget « prud'hommes » comme le font les supermarchés, la vie au quotidien sera malsaine pour tout le monde, et le plaisir du sadisme se payera : si on ne prend pas conscience de nos comportements, des conséquences

145 envoyé spécial, 28 février 2013 France 3
146 « Journal d'un médecin de travail» , Dorothée Ramant

de nos actes, de leur nocivité, c'est notre corps qui peut se charger de faire prendre conscience, en développant des pathologies. C'est notre vie privée qui s'effondrera, ou ce seront les cibles, l'entourage de nos cibles qui nous le feront payer. Plus la prise de conscience est tardive, plus elle est violente pour notre personne : cela peut être des années de vie remise en question, des années qu'on estimera avoir complètement gâchées. Même pour un salaire mirobolant, des primes et avantages exceptionnels, un statut supérieur dont on peut se vanter, cela ne vaut pas le prix de notre vie. Seuls les psychopathes peuvent se satisfaire de telles situations.

Un métier où l'on n'a pas a nuire à son prochain, où l'on peut être « bon » générera des moments de bonheur plus denses, plus durables, dont le plaisir partagé sera donc décuplé : nous sommes des animaux sociaux, et même pour les plus solitaires d'entre nous, il sera toujours plus plaisant d'évoluer dans un environnement humain de bonne humeur, en bonne entente, en paix, qui sait exprimer sainement les conflits pour les régler. Cependant, cette prise de conscience toute simple de voir que l'environnement humain est malheureux, souffrant de nos décisions et qu'on serait mieux si c'était l'inverse, est parfois entravée par d'autres plaisirs non aveuglants :

— l'ivresse du pouvoir,

— et le flow.

Mihály Csíkszentmihályi nous dit que le flow, cette passion pour l'activité n'est pas garante de vertu : il prend l'exemple de Adolf Eichmann, qui, au vu de ses propos était dans le flow dans ses activités de gestion abstraites, mais qui était, entre autres, dans le déni des conséquences de ces actes.

On peut donc faire des activités absolument immorales, être passionné par celles-ci sans pour autant être un sadique, un psychopathe : il suffit qu'elles soient abstraites et qu'on puisse ne pas voir la réalité qu'elles sous-entendent. Nos capacités de déni peuvent être énormes. Ne confondons pas la passion avec laquelle nous menons une activité avec notre bonne adéquation avec la réalité : parce que notre société est complexe, nos travaux sont séparés de la réalité, ce qui facilite l'inconscience. On peut avoir une pleine conscience de l'abstraction de nos tâches, de ce qu'il y a à faire et comment le faire « bien »... pour autant ce n'est pas prendre conscience de nos actes, c'est une conscience parcellaire, parfois volontairement entretenue, pour que la tâche soit réalisée sans dilemme moral.

Avec le développement de la gamification, avec la disparation des tâches concrètes directement liées à la réalité qui peut être touchée, vue, entendue, sentie, l'abstraction va prendre de nouvelles hauteurs. Le flow sera plus présent, surtout si la gamification continue son développement. Donc, on va être de plus en plus coupé de la réalité tangible, il sera très difficile de savoir ce que nos actes produiront comme conséquences. Ne nous raccrochons pas au flow comme unique indicateur de pertinence de nos actions, de notre place, de notre « chemin ». À titre d'exemple, les traders ont déjà une activité gamifiée à fort flow : ils sont des joueurs dans l'abstraction. Je doute que bon nombre d'entre eux prennent conscience de l'impact de leurs actions sur la réalité.

L'abstraction est un rideau opaque qui cache la réalité. Néanmoins, travailler dans l'abstraction a des conséquences sur le réel, il faut les chercher, essayer de bien se les représenter, en prendre conscience. Le déni n'offre rien de bon sur le long terme, que ce soit pour soi ou pour les autres.

Prendre conscience peut être un travail difficile, cependant c'est la seule façon de prendre le contrôle de sa vie et de choisir la direction qu'on veut lui donner. Se refuser de prendre conscience de ses actes, c'est laisser à autrui (ou à des idéologies) le soin de nous instrumentaliser pour des desseins dont on ne veut pas être les auteurs.

Autrement dit, pour éviter de devenir un harceleur, il faut observer, tenter de capter les conséquences de nos actes, prendre conscience de l'écho de nos décisions ou celles qu'on fait appliquer. Plus on le fera tôt, plus vite on s'en échappera. On est dans la même situation que Milgram, excepté qu'ici il y a récompense, prestige social et que la torture d'autrui n'est pas explicite, peu visible (quand on travaille dans l'abstraction) ou réinterprétée pour être considérée comme juste ou comme l'unique façon appropriée de fonctionner (« les subordonnés n'avancent pas si on ne leur met pas une pression continuelle ; tel acte est peu éthique, mais c'est pour le bien de... ; il mérite d'être harcelé pour le bien des autres...). Plus on cherchera à compléter sa vision de la réalité, sans filtre (sans croyance, préjugés, abstraction...), plus on se donnera des forces pour quitter la situation, la changer, ou se donner un rôle plus bénéfique.

▶Donc... notre réalité n'est pas forcément celle des autres

Le harcèlement se fait dans les zones d'ombre. On peut travailler dans un milieu où l'ambiance nous semble bonne, où l'on est respecté, où les problèmes ne nous semblent pas plus graves qu'ailleurs. Puis on voit quelqu'un de placardisé, untel est en arrêt pour dépression, une plainte a été déposée au prud'homme, untel n° 2 s'effondre en larmes après un entretien, etc... On peut se demander pourquoi tant d'histoires pour si peu, pourquoi les gens craquent si facilement alors qu'il y a des métiers qui sont beaucoup plus difficiles. On peut se dire que les gens sont fragiles pour être si rapidement atteints par une simple remarque. On peut croire que ces problèmes sont dus à leur vie privée, ou encore se dire que ces affaires aux prud'hommes ne sont que des vengeances d'Untel contre un chef qu'il n'appréciait pas. Quand on nous demande de témoigner pour une partie ou une autre, on a peu de données à notre disposition, et c'est souvent des données qui accusent l'émotivité de la cible, craquant pour semble-t-il, rien du tout. On a des versions de l'histoire : Untel serait hystérique, Untel serait volontairement incompétent, Untel serait susceptible, etc. Harcèlement ? Cette définition des événements nous semble énorme, parce que nous, on est bien dans l'entreprise, et qu'on n'a rien vu de ce qu'on imagine du harcèlement.

L'entourage, dans les situations de harcèlement, peut être divisé en différents rôles et ici, la théorie des alliés nous est utile pour comprendre comment le harceleur utilise l'entourage « neutre » pour effectuer son harcèlement. Nous vous renvoyons à la liste précédente : il suffit de remplacer « manager » par harceleur et d'y opposer les cibles et vous avez là une description des stratégies du harceleur et des différents rôles possibles dans cette situation.

L'attitude passive « je ne me mêle pas de ce qui ne me regarde pas » participe à l'ostracisation d'une personne ou d'un groupe de personnes car on laisse ainsi au harceleur/à l'institution harcelante le champ libre pour détruire la personne. Ne pas s'intéresser aux problèmes, ne pas chercher à comprendre ce qui se passe réellement laisse donc les seules informations sociales manipulées par le harceleur (rumeurs, discrédit de la cible...) être reines de notre jugement. La soumission, le zèle total au supérieur (l'entourage « militant » selon la théorie des alliés») ou à celui qui décrète le harcèlement est évidemment encore pire, il est même probable que le harceleur, si l'affaire en venait aux prud'hommes, accuse ces « militants » d'être responsables de son projet, étant donné qu'il les mandate pour faire ses sales besognes. On voit également que tous ceux qui essayent d'exercer leur esprit critique, d'aller chercher la réalité (hésitants, révoltés, opposants) sont soit manipulés pour changer d'avis, soit ostracisés à leur tour. Et c'est pour cette raison que souvent en situation de harcèlement, les individus ont tendance à être passifs, même s'ils sont parfaitement conscients de l'injustice de la situation.

En premier lieu, pour l'entourage, il s'agit de mettre au clair sa représentation de la situation et il faut le faire avec ses propres moyens, ses yeux et ses oreilles ; ou, si ce n'est pas possible, de discuter avec les deux parties. Il faut travailler avec la cible, être attentif à tout ce qu'il pourrait se passer autour d'elle, être présent : pas besoin de se présenter en tant que protecteur, être un témoin neutre est parfois plus utile et moins atteignable par le harceleur. Si possible, il faut faire de même avec le harceleur : il va essayer de vous convaincre, là encore il faut être neutre ou jouer la passivité, afin qu'il ne sache pas dans quel clan vous classer.

Attention, si le harcèlement dure depuis longtemps, la cible peut effectivement être telle que le décrit le harceleur : elle peut se plaindre continuellement, être centrée uniquement sur ses problèmes, faire un travail médiocre, faire des erreurs, être peu sociable, irritable... Il ne faut pas que ces constatations soient considérées comme la preuve que les ragots, les discours du harceleur sont vrais, c'est là peut-être le résultat d'une très longue campagne de harcèlement. Il faut essayer de se rappeler comment était la personne avant afin de mesurer l'ampleur de l'évolution vers cette apathie dépressive.

Une fois qu'on a une bonne représentation de la réalité, on peut hacker les stratégies du harceleur, aider la cible (être témoin, l'aider dans ses démarches, la soutenir moralement, la défendre...). Évidemment, plus le harcèlement est institutionnalisé, plus les cibles sont nombreuses, plus l'entourage doit aussi se solidariser, communiquer. Comme pour les cibles, il peut être intéressant de garder toutes les preuves, de noter les phrases assassines.

Quand on est l'entourage d'une cible, on peut se demander si finalement la cible ne mérite pas ce qu'elle subit, on peut se dire qu'elle est ce genre de personne incompétente, à l'attitude déplacée et irrespectueuse, donc qu'elle a cherché ses ennuis. Qu'on soit clair, généralement les « boulets » en entreprise ne sont pas cibles de harcèlement : supérieurs comme subordonnés vont les disputer sur des faits concrets observables par tous ou vont s'en plaindre avec des anecdotes concrètes observables, parfois constatées par de nombreuses personnes. Le « boulet » n'est pas en souffrance, il peut avoir parfaitement confiance en lui et ne pas voir le problème ou ne faire aucun effort pour ne plus être un boulet. Dans les cas d'incompétence, la personne est changée de poste, on lui confie des fonctions où elle est moins gênante, elle est licenciée ou l'équipe s'adapte, en râlant mais pas en harcelant. On ne « cible » pas un incompétent parce qu'il n'est pas une menace, c'est juste un boulet. On ne met pas en place une longue campagne de harcèlement si la personne n'a pas un certain pouvoir ou un « quelque chose » qui dérange le pouvoir. Le discours est clair avec un incompétent, le harcèlement n'est donc pas justifiable par l'incompétence (il n'est de toute façon, jamais justifiable). Le harcèlement attaque toujours un « plus » de l'individu, pas un « moins ». Même dans les cas de harcèlement basés sur la discrimination, l'individu différent est attaqué parce que les discriminants se sentent menacés dans leur pouvoir, ils ont peur qu'une personne différente mais aussi compétente qu'eux, brise le pouvoir qu'ils ont déjà, donc ils le réaffirment en détruisant le différent.

Quoi qu'il en soit, un harcèlement n'est jamais « mérité », il est intéressé par celui qui a décidé de le mettre en place.

▶Donc... on est cible pour un « + » pas un « -»

On a vu que le ciblé ne l'est pas par incompétence ou à cause d'attitudes déplacées (nous parlons par exemple d'avoir des mains baladeuses, se distraire alors que nos collègues ont besoin de nous et tout ce qui est une nuisance à l'environnement humain) : sinon, les choses auraient été claires, un supérieur aurait clairement dit à la personne la nature du problème qu'elle posait, et cela dès le départ du problème. Alors, pourquoi on devient une cible ? Dans nos lectures, dans les témoignages qu'on a pu récolter, dans les cas de harcèlement qu'on a pu voir à l'œuvre, voici quelques raisons qui transforment une personne en cible : le fait d'être syndiqué, le fait de paraître proche d'un syndiqué, le fait de tenir à ses droits ou de les rappeler, le fait d'être plus compétent, le fait d'avoir de l'ancienneté (on coûte plus cher), le fait d'avoir eu un changement de direction (les nouveaux supérieurs veulent imposer leur patte, et cela passe par « renouveler » l'équipe), le fait de s'être opposé à un supérieur surtout quand la raison était légitime, le fait d'avoir un meilleur contact avec les subordonnés, pour le fait d'avoir plus de leadership que le supérieur, le fait d'avoir une distinction du groupe majoritaire (origines différentes, sexe différent, style comportemental différent — être gentil parmi les

cyniques par exemple —, un parcours professionnel différent, etc.), le fait que l'entreprise ne veuille pas faire de frais de licenciement, le fait que l'employé soit protégé du licenciement par un statut particulier, etc...

Identifier pourquoi on est ciblé peut permettre de se préparer ou de renforcer son bouclier mental : c'est-à-dire que les attaques ne soient pas prises au pied de la lettre (qu'on se pense incompétent par exemple) mais qu'elles soient considérées pour ce qu'elles sont vraiment c'est-à-dire des mesures visant à nous affaiblir pour obtenir notre démission, notre soumission, notre évincement, notre silence, etc.

Ce bouclier n'est pas une question d'encaisser les coups avec résignation, il s'agit que cela ne touche pas notre intégrité en tant que personne. Évidemment, il est très difficile de maintenir ce bouclier avec le temps, c'est pourquoi il faut vite agir aux premiers signes de harcèlement (ce qu'on va voir dans la prochaine section). Résister en se maintenant coûte que coûte malgré les coups ou les humiliations, n'est pas ce dont on parle, résister est pour nous un mouvement actif vers l'extérieur, non subir en tentant de garder la tête haute, ce qui est impossible avec le temps.

Attention également, ne nous auto-déclarons pas cible au moindre conflit avec une personne, au moindre désaccord : être une cible n'est pas une situation enviable, avec un pouvoir qui nous différencierait de la masse. C'est clairement une énorme souffrance, et ceux qui tentent de devenir « cible» , par la provocation et des comportements guerriers ne sont pas les cibles dont on va parler, car dans d'autres concours de circonstances, elles seraient les harceleurs étant donné leur volonté de pouvoir.

@TRAVAIL/HARCÈLEMENT/SES MODALITÉS

Qu'est-ce qui constitue le harcèlement ? Heinz Leymann répertorie 45 agissements constitutifs du « mobbing » (harcèlement) que nous retranscrivons ici :

AGISSEMENTS VISANT À EMPÊCHER LA VICTIME DE S'EXPRIMER (catégorie des agissements les plus répandus)

1. Le supérieur hiérarchique refuse à la victime la possibilité de s'exprimer
2. La victime est constamment interrompue
3. Les collègues l'empêchent de s'exprimer
4. Les collègues hurlent, l'invectivent
5. Critiquer le travail de la victime
6. Critiquer sa vie privée
7. Terroriser la victime par des appels téléphoniques
8. La menacer verbalement
9. La menacer par écrit
10. Refuser le contact (éviter le contact visuel, gestes de rejet, etc.)

11. Ignorer sa présence, par exemple en s'adressant exclusivement à des tiers

À cela on peut rajouter tous les comportements non verbaux exprimant le mépris comme les soupirs, mais aussi l'intimidation, les communications paraverbales (bruits). Une technique de manager dans un fast-food connu consistait à se poster derrière l'équipier-cible en lui disant continuellement, sur un ton morne particulièrement cauchemardesque : « plus vite, plus vite, plus vite » [147] ; à France Télécom, il y avait ce genre de réflexion : « écoute je suis le commercial et tu es le technicien alors tu fais ce que j'ai défini et tu fermes ta gueule » [148]; on a vu précédemment que certains directeurs refusent de voir leurs subordonnés ; etc...

La communication lors du harcèlement n'est pas une vraie communication, il n'y a pas de dialogue possible, c'est généralement unilatéral, autoritariste ou chapelet de critiques sans possibilité de répondre. Nous nous attèlerons à décrire plus tard cette « communication » à visée destructrice, car elle est très utilisée dans de nombreuses circonstances par les managers ou par la direction, même hors de contexte de harcèlement.

▶Donc... contrer les agissements qui brident l'expression de la cible, quand on est le collègue.

Il est simple et sans risques, pour le collègue de travail de contrer ce genre de harcèlement : il suffit de demander à entendre l'avis de la cible quand elle est coupée ou empêchée de parler. Il faut le faire de la façon la plus neutre possible, sans avoir l'air d'être contre le clan des harceleurs ou défenseurs de la cible. On est simplement demandeur d'informations, on a besoin d'entendre tous les points de vue pour se faire une idée, on a besoin d'entendre tout le monde étant donné que cela a un impact sur son propre travail.

Il s'agit en quelque sorte de faire le « naïf social », celui qui ne prend pas en compte (ou ne connaît pas) les normes sociales qui s'installent dans les sous entendus et les attitudes.

Cette naïveté sociale peut par exemple servir quand le harceleur ignore la présence de la cible : on peut lui rappeler sans jugement, en toute neutralité, que la personne est en face d'elle et s'étonner du pourquoi il ne demande pas directement les informations, sachant que l'on ne peut pas répondre à sa place. Il ne s'agit pas de défendre la cible (même si cela en est une conséquence appréciable), mais de révéler ouvertement et clairement le bizarre de la situation.

Quand on entend des critiques sur la vie privée de la cible, on peut détourner la conversation vers des sujets auxquels le harceleur ou celui qui colporte les ragots du harceleur aura plus envie de répondre, par exemple dire : « tu me parles de divorce, ça me fait penser

147 issu des témoignages que nous avons récolté
148 « ils m'ont détruit» , Yonnel Dervin

qu'avant hier j'étais avec un ami divorcé, il voulait faire un golf, mais j'y connais rien, qu'est-ce que tu me conseillerais toi qui est réputé pour.... ». Généralement, flatter l'égo d'une manière ou d'une autre fonctionne bien, mais si la situation se répète, il va falloir varier les détournements de conversations. On peut dériver vers un sujet plus général et dire « tu me parles de divorce, ça me fait penser à l'affaire Gayet et Hollande, tu suis un peu ? T''en penses quoi ? » On peut également monopoliser la parole, qu'importe si ce que l'on dit est ennuyeux ou intéressant, il faut simplement faire long et qu'on soit très impliqué dedans « Olala me parles pas de divorce, j'ai un ami divorcé qui squatte chez moi tous les jours... » et s'il tente de repartir sur le sujet de la cible « Mais attend, tu n'imagineras même pas ce qu'il m'a dit ! c'était lundi... ». Si on a la flemme, on peut couper net la discussion « désolé de te couper, mais là j'ai besoin de me concentrer/de calme/de silence/d'être seul/,etc... Pour résoudre l'affaire machin/le problème truc/,etc., je reviens vers toi dès que j'ai un instant de disponible ». Si on a plus d'audace, on peut « tendre un miroir » et dire « je ne savais pas que tu t'intéressais autant à la vie de untel ! » et là encore la naïveté sociale peut aider « ah donc tu es proche de untel si tu sais ça ! vous vous voyez en dehors du travail ? Depuis combien de temps vous êtes amis ? »

L'objectif de ces détournements est d'empêcher le travail du harceleur qui consiste à donner une mauvaise image à la cible, par des ragots. Attention, le colporteur de ragots n'est pas nécessairement un harceleur, mais quoi qu'il en soit, il faut faire en sorte de stopper la diffusion du ragot, montrer par son attitude que cela n'a absolument aucun impact, voire même qu'il vaut mieux éviter de diffuser des ragots parce que cela met dans des situations embarrassantes (la technique du miroir, quand on coupe la discussion pour cause de travail). Les détournements ne nous posent pas en défenseur de la cible (ce qui est un avantage pour continuer le hack du harcèlement), ils rendent caduc ces techniques de harcèlement. Évidemment, plus il y a de monde qui « bloque » les ragots, mieux c'est.

Quand on est témoin de menace, on les enregistre de mémoire, par des photocopies, par un enregistreur quelconque. On ne doit pas laisser ces scènes tomber dans l'oubli, les preuves récoltées serviront tout autant à la cible qu'à nous. Si possible on intervient : on peut user encore de naïveté sociale et faire au harceleur une requête professionnelle comme si de rien n'était ou attirer l'attention sur un autre fait. Il s'agit là d'interrompre le travail de sape. On peut générer l'interruption via l'environnement : si on travaille sur ordinateur, on peut malencontreusement lancer un site web dont les pubs audio se lanceront très bruyamment ; on peut claquer sans le faire exprès une porte ; renverser une bouteille d'eau à terre ; faire tomber des objets, etc.

Hacker le harcèlement peut devenir un vrai jeu, ce serais dommage de s'en priver sachant que ce hack est utile aux cibles et qu'il empêche le harcèlement d'atteindre pleinement son objectif, sans pour autant qu'on puisse clairement en déduire que ces interruptions

sont volontaires de votre part.

▶Donc... contrer les agissements qui brident l'expression de la cible, quand on est la cible.

Faute de pouvoir s'exprimer, il va falloir tout noter et tout enregistrer, surtout ce qui a trait aux menaces. Ne pas garder de traces du harcèlement est un cadeau fait au harceleur, car cela lui permet de continuer en toute quiétude. Il faut donc tout répertorier et conserver à l'abri (chez soi). Ce travail a un double intérêt : premièrement, de permettre de constituer un dossier de preuves. Il peut servir à négocier correctement son licenciement, il peut être livré à des supérieurs ignorants le harcèlement (et possiblement capable ou d'accord d'évincer le harceleur), il sera indispensable pour mener l'affaire en justice ou faciliter le travail avec la médecine du travail, l'inspection du travail, il sert à médiatiser le harcèlement. Deuxièmement, ce travail permet de se distancier des événements déplaisants. Écrire permet de se libérer des ruminations nocives qu'entraîne le harcèlement, il permet de clarifier la situation, de clarifier ses pensées pour rétablir une vision de la réalité sans l'influence du harceleur. Il permet de se préparer à d'autres événements et de retrouver de la force. Enfin, cela permet surtout de mettre à l'honneur sa raison et non ses émotions : en effet, le harceleur essaye par tous les moyens de faire « péter un plomb » à la cible, rester calme face à lui le met en échec. En situation, il vaut mieux ne pas se battre pour tenter de prendre absolument la parole, argumenter, se justifier : ce serait remplir l'objectif du harceleur, lui donner matière à ses arguments et risquer de lui offrir la « crise » qu'il attend tant (énervement, impulsivité, colère, crise de larmes, etc.). On peut opter pour deux solutions en situation : soit on essaye de faire parler clairement le harceleur « Pourquoi vous hurlez/me couper la parole/ne vous adressez pas à moi ? », c'est souvent infructueux, mais s'il y a des témoins, c'est un point de gagné pour vous, surtout si votre question est exempte d'affect et de jugement. Soit on coupe court à l'agissement « Vous m'empêchez de m'exprimer. Ça me déplaît. Je mets donc fin à cette entrevue. » Cette réponse en trois temps est rapide, claire et comporte tout ce qu'il y a de nécessaire pour mettre fin proprement à l'agissement[149], elle se structure ainsi : « description de la situation 2. expression de nos limites 3. conséquence. » Si le harceleur s'accroche, on ne se lance pas dans des justifications, on répète ce qu'on vient de dire « vous m'empêchiez de parler, maintenant vous m'empêchez de partir. Je ne supporte pas cette situation. Je pars. » Il faut en dire le moins possible, parce que ce sera plus gérable pour nous de ne dire que quelques mots et également parce que le harceleur rebondit sur les justifications. Quant à l'aveu de « faiblesse » de cette technique en trois temps (« je n'aime pas ça »), il n'en est clairement pas un, parce que cette phrase, dite assez rapidement au début du harcèlement ne sera pas dite sous le coup de l'émotion, mais avec fermeté et

149 « Non, c'est non » de Irene Zeilinger

clarté, annonçant une détermination à se respecter soi-même, à faire respecter ses limites par autrui. Quoiqu'en dise par la suite le harceleur, ce sera une victoire, car l'agissement n'atteindra pas son but, c'est à a dire la crise émotionnelle, l'atteinte au « cœur ».

Quant au refus de contact, on peut également décrire la situation à haute voix, en toute neutralité « vous refusez de m'adresser la parole. — silence du harceleur — votre absence de réponse approuve le fait que vous refusiez de m'adresser la parole. » Le harcèlement joue sur les non-dits, les indices sociaux qui sont difficilement prouvables ou explicables a autrui, il faut donc leur donner une teneur, au moins orale. Décrire la situation avec neutralité permet de casser les plans du harceleur, mais aussi de donner de l'information concrète aux témoins (qu'on essaye toujours d'avoir nombreux autour de soi, qu'importe si ce sont des alliés ou non).

AGISSEMENTS VISANT À ISOLER LA VICTIME

- Ne plus lui parler
- Ne plus se laisser adresser la parole par elle
- Lui attribuer un poste de travail qui l'éloigne et l'isole de ses collègues
- Interdire à ses collègues de lui adresser la parole
- Nier la présence physique de la victime

On parle également de « placardisation », de mise au placard, de mise en quarantaine. Ces techniques détruisent le réseau des relations sociales et amorcent une énorme solitude aux lourdes conséquences psychiques pour l'individu.

Il peut y avoir des placards « transitoires » :

> Dans certains fast-food la mode était à la mise au coin. Comme pour les enfants, les managers décidaient de mettre des équipiers au coin, non loin du comptoir, en vue de tous les salariés et clients. Personne n'avait le droit de leur adresser la parole.
>
> Autre pratique toujours dans le même fast-food connu, la séquestration dans le stock : la personne prise en cible était enfermée dans le stock, sans travail à faire. Une variante consiste à l'obliger à rester dans le local poubelle.[issu des témoignages que nous avons recueilli]

▶Donc... l'entourage peut refuser d'admettre l'existence du placard

Ne prenons pas en compte la placardisation et faisons l'inverse des agissements du harceleur : on parle à la cible, on l'écoute, on fait le chemin pour aller la voir et continuer de travailler avec elle, on « oublie » qu'on nous a interdit de lui parler, on la remarque quand elle est là et on ne manque pas de le signaler. Il ne faut surtout pas victimiser la cible « mon pauvre... » et ne pas changer son attitude — d'égal à égal- vis-à-vis d'elle : on peut continuer à lui demander des conseils, des services et quand on doit aller la chercher loin dans son placard, se plaindre

haut et fort de la distance, de l'impossibilité de lui envoyer un mail et tout ce que cela génère en perte de productivité. Il y a encore une forme de naïveté sociale à jouer, qui permet de dire tout haut ce qui voudrait être tu, caché, sans pour autant qu'on puisse vous reprocher quoi que ce soit : les remarques qu'on pourrait exprimer vis-à-vis de la cible et de son placard seront toujours très pragmatique, liées au travail en général et à notre propre travail.

Ne sous-estimez pas cette technique : si plusieurs personnes s'y mettent, la productivité s'en ressentira et les justifications de cette baisse accuseront le placard et le responsable qui a placardisé.

Si le responsable harceleur charge une nouvelle personne des tâches de la cible, on peut faire campagne, il est facile de prouver à quel point il est plus cher pour l'entreprise d'avoir un placardisé que des personnes normalement à leur poste. Cela revient même plus cher qu'un licenciement confortable.

▶Donc... un placard en tant que retraite active

Même si c'est très difficile, il faut considérer le placard comme un sas permettant de se préparer au futur : cet isolement doit être réapproprié pour mettre au clair et au propre toute l'histoire du harcèlement, préparer les démarches administratives (inspection du travail, médecine du travail, récolte de témoignages...). Si on ne veut pas monter une défense juridique, qu'on est trop épuisé moralement pour replonger dans ces histoires, qu'on n'arrive plus à se distancier émotionnellement de ces événements pour les régler, on peut préparer son futur professionnel et envisager des nouvelles perspectives plus réjouissantes : cela va de se renseigner sur des domaines pros qui nous attirent, à commencer à apprendre de nouvelles compétences, commencer à se s'auto-former, inspecter les offres d'emplois, commencer à rédiger des lettres de motivations, se refaire un CV, commencer les démarches pour créer son entreprise, etc. Même préparer son chômage peut aider à reprendre des forces si on l'envisage de façon positive ; quoi qu'il en soit il ne faut pas obéir à la loi du placard, dont l'objectif est l'isolement, la dépression, la destruction du soi social via l'ennui. Il faut s'y inventer de nouvelles activités, des nouveaux buts, une nouvelle autonomie. Passer le temps, s'occuper tant bien que mal, chercher des activités à faire pour l'entreprise coûte que coûte participe à la dépression : si l'entreprise nous a mis au placard, n'espérons pas retrouver le passé et cherchons notre futur à nous. Ainsi, vous serez payé à faire vos activités personnelles, ce qui est un immense bras d'honneur fait au placard, le transformant en possibilité d'exploitation de l'entreprise. Dans certains témoignages que nous avons lus, certains placardisés n'avaient été aucunement atteints par cette forme de harcèlement et en avaient profité pour continuer leurs activités personnelles : l'entreprise harcelante, voyant que cette technique n'avait absolument aucun impact sur le moral du salarié, avait fini par lui proposer un licenciement propre avec des indemnités tout à fait correctes, ce qui fut une victoire.

Comme vous pouvez le remarquer, on ne parle pas de lutte pour réintégrer l'équipe ou restaurer une position ancienne : si le harceleur est isolé, que ses supérieurs sont dans une autre mentalité, il est peut-être possible de l'évincer, cependant même si on réussit, est-ce qu'après avoir tant souffert on aura encore envie de donner nos forces physiques et mentales à l'entreprise ? C'est un dilemme que rencontrent souvent les cibles ayant gagné aux prud'hommes : elles sont réintégrées à leur poste et vivent finalement un cauchemar, d'une façon ou d'une autre, parce qu'on n'efface pas le passé, parce qu'une entreprise qui a laissé le harcèlement prendre le pouvoir une fois le laissera gagner l'organisation encore. Mieux vaut accepter le deuil de son poste, mais par contre, batailler pour que le licenciement soit bien indemnisé et que les harceleurs soient mis sur la sellette ; si le harcèlement est institutionnalisé, la lutte doit être médiatisée, et cela on peut le faire même après avoir été licencié.

Ce n'est pas baisser les bras ou être individualiste, bien au contraire : certes le passé ne sera jamais retrouvé, mais l'adversité sera un tremplin pour nous trouver une vie meilleure, pour aider les autres, pour trouver des solutions pour évincer les « méchants » de l'entreprise, pour révéler les dessous d'une entreprise et briser son marketing : elle sera forcée à plus d'humanité et même si elle s'en contrefiche, qu'elle rebondit en faisant plus de faux marketing, personne ne sera dupe ; sur une balance, les arguments négatifs ont toujours plus de poids. Mener ce genre de travail donne sens à son malheur et la capacité de résilience dont parlent tant les entreprises, elle est là, dans tous ces « combats » décrits précédemment.

AGISSEMENTS VISANT À DÉCONSIDÉRER LA VICTIME AUPRÈS DE SES COLLÈGUES

- Médire d'elle ou la calomnier
- Lancer des rumeurs à son sujet
- Se gausser d'elle, la ridiculiser
- Prétendre qu'elle est une malade mentale
- Tenter de la contraindre à un examen psychiatrique
- Railler une infirmité
- Imiter la démarche, la voix, les gestes de la victime pour mieux la ridiculiser
- Attaquer ses convictions politiques ou ses croyances religieuses
- Se gausser de sa vie privée
- Se moquer de ses origines, de sa nationalité
- La contraindre à un travail humiliant
- Noter le travail de la victime inéquitablement et dans des termes malveillants
- Mettre en question, contester les décisions de la victime
- L'injurier dans des termes obscènes ou dégradants
- Harceler sexuellement la victime (gestes ou propos)

Ces agissements s'attaquent également à la vie privée de la personne qui peut, à force d'entendre ces horreurs, se remettre en doute et finir par croire ce qu'on lui dit.

▶ Donc... recadrer

En tant que collègue, on peut employer les mêmes stratégies de détournement de la conversation vue précédemment. L'important est de bloquer les rumeurs, empêcher le développement de discussions de déconsidération pour réduire, empêcher l'influence du harceleur.

On peut aussi recadrer ce bavardage en rappelant le travail à l'ordre et dire par exemple « tu me dis que Untel est schizo, mais moi mon problème c'est que j'ai toujours pas reçu tel papier pour faire telle activité et c'est pas lui qui s'en charge ! ». Cela ridiculise en plus le ragotage et le ragoteur. On peut même jouer la colère sans prendre de risque, ce qui permet à la fois de défendre la victime et de faire avancer ses affaires « Je ne sais pas qui vous mimez, ça à l'air de bien vous faire marrer mais moi en attendant j'ai des clients qui sont à deux doigts de péter un plomb parce que le boulot n'avance pas ! J'ai pas envie d'avoir ma journée pourrie parce que vous êtes trop occupé à faire les guignols ! » ou encore : « Tu me dis que Untel est incompétent, mais si vous continuez à m'interrompre tout le temps, c'est moi qui vais devenir incompétent ! ». Cette dérive du ragot vers un problème concret décrédibilise les propos du harceleur ou de son suiveur, renvoie un miroir au ridicule de ce qu'il fait, ne peut pas vous être reproché étant donné que votre « colère » est légitime, elle concerne le travail. Les seuls risques sont une réputation de trouble-fête (facile à contrer en variant ses réactions et comportements) ou des attaques du harceleur, mais qu'on peut contrer en étant fort sympathique avec lui dans certains contextes où il est correct — c'est évidemment difficile, d'autant plus si le harceleur est infect, mais il est important qu'il n'arrive pas à vous catégoriser.

Selon le contexte et l'interlocuteur, comme on n'est pas la cible, il peut être productif de jouer franc-jeu en posant des questions directes, mais tout à fait neutres, c'est-à-dire sans cynisme, sans ironie ou a priori. L'objectif est de débarrasser la discussion de sous entendus et de faire dire à haute voix ce que pense réellement le harceleur, quelles sont ses stratégies, ses intentions. Cela peut fonctionner avec un suiveur du harceleur, par exemple :

> « Suiveur : quel trisomique ce untel !
>
> Nous : Ah bon, qu'est ce qu'il t'a fait ?
>
> S : S'il atteint les 50 de QI c'est un vrai miracle !
>
> N : Ah. Qu'est ce qu'il a fait d'idiot à son poste ?
>
> S : Bah c'est un abruti, y a rien a dire de plus.
>
> N : Donc en fait il n'a rien fait ?
>
> S : Mais c'est un interrogatoire que tu me fais là, tu le défends ?
>
> N : Je le connais pas, du coup j'essaye de comprendre. Désolé. Je pensais que tu avais une anecdote, en fait.

S : Y'en a plein, tout le monde se fout de sa gueule [argumente sur des détails physiques, des attitudes]

N: Oui, voilà vous l'aimez pas, mais c'est pas à cause du boulot.

S : Oui c'est un trou du cul, tu verrais !

N: Ok, je comprends ! En fait il bosse comme tout le monde, mais vous l'aimez pas à cause de [liste des détails physiques reprochés] et donc vous dites que c'est un trisomique à cause de ça.

S: Mais non y a pas que ça, on n'est pas des gamins !

N: Ah ? Raconte-moi alors. »

Et là il est possible que le suiveur répète une rumeur, on peut le recentrer pour qu'il prenne conscience qu'il n'est qu'un répétiteur au service du harceleur : « mais toi personnellement, qu'est ce que tu penses de cette histoire / quelles conséquences cela a sur ton travail ? »

On enchaîne donc question sur question, on reformule ce qui est dit sur un mode compréhensif, curieux ou très intéressé par l'avis de la personne.

Si on a un bon contact avec le harceleur — même si on n'est pas d'accord avec son harcèlement, l'un n'empêche pas l'autre parfois —, on peut tenter un gros coup : « entre nous, franchement untel, faudrait qu'il dégage, non ? » Si ça marche et qu'il se confie, on devient un faux allié : il peut nous confier des missions de harcèlement, raconter franchement ce qu'il fait. C'est le meilleur moyen de casser son action, de récolter des preuves pour faire cesser le harceler ou mettre le harceleur sur la sellette. Cependant, c'est une situation extrêmement délicate, difficile.

▶Donc... Bloquer et enregistrer

Concernant les calomnies, les rumeurs, les moqueries dont on serait soi-même victime on ne peut parfois que les apprendre qu'a posteriori, donc on peut avoir du mal à en déterminer les origines. Il est donc difficile de les contrer, sachant que leur opposer la vérité peut être considéré comme une preuve que le ragot est vrai. Mieux vaut ne pas perdre son temps et son énergie à justifier, argumenter autour des rumeurs, sachant que tout cela peut inspirer le harceleur et légitimer cette technique. Mieux vaut s'en tenir à une réponse courte, ferme et déterminée (« c'est strictement faux ») et recentrer la discussion sur le travail. Si la personne n'est qu'un répéteur, on peut user de la technique du « donc » précédent, en posant des questions pour l'amener à réfléchir par lui même et prendre conscience de ce qui se passe. Attention, il s'agit là d'amener à ce que la personne, par sa propre réflexion, fasse des conclusions plus éclairées, pas de convaincre de nos arguments.

Quant aux attaques directes, il faut les enregistrer : via un logiciel sur son portable, son ordi, son lecteur MP3 ou sa propre mémoire. Non seulement cela fait office de preuve (pour prouver l'agression à un supérieur, à des collègues/proches doutant de l'agression, pour la justice, pour une future médiatisation, etc.), mais cela permet de se distancier de l'attaque : on

ne subit pas, on cherche à retenir les mots, les attitudes pour en faire quelque chose. Il s'agit là d'être dans le même état d'esprit qu'un étudiant cherchant à prendre des notes du discours d'un conférencier très très spécial.

Sachant que vous enregistrez, vous pourrez mieux contrôler vos émotions, étant donné que vos ressources mentales seront dédiées à l'attention, la concentration que requiert le travail de mémoire. Le harceleur, quand il attaque en face à face, cherche souvent à produire des réactions émotionnelles qui lui serviront par la suite de preuves pour justifier son discours (« regardez il est faible/il est impulsif/il est fou/il ne sait pas se contrôler/il est incapable de self-control ... »).

Attention, ce n'est pas parce qu'on « enregistre » l'agression qu'il faut pour autant la laisser durer pour récolter plus de données : plus elle durera, plus elle sera pénible, plus il sera difficile d'enregistrer quoi que ce soit, plus ce sera douloureux. Donc il faut la stopper : la technique en trois temps peut l'arrêter, par exemple : « tu te moques de mes origines — cela m'empêche de travailler — je vais donc quitter la pièce/te demander de me laisser travailler. » Il faut l'employer avec fermeté et sans affects. On peut stopper de la même manière le harcèlement sexuel : « tu me touches les fesses — je n'aime pas ça - je te demande de partir et de ne jamais recommencer » parfois le simple fait d'exprimer tout haut ce qui se passe, comme les attouchements, peut suffire à refroidir le harceleur, encore plus s'il y a du monde dans le lieu de l'agression.

Quant aux travaux humiliants, nous en reparlerons.

DISCRÉDITER LA VICTIME DANS SON TRAVAIL

- Ne plus lui confier aucune tâche
- La priver de toute occupation et veiller à ce qu'elle ne puisse en trouver aucune par elle-même
- La contraindre à des tâches totalement inutiles et/ou absurdes
- La charger de tâches très inférieures à ses compétences
- Lui donner sans cesse des tâches nouvelles
- Lui faire exécuter des travaux humiliants
- Confier à la victime des tâches exigeant des qualifications très supérieures à ses compétences, de manière à la discréditer

Quelques exemples vécus de ces travaux humiliants : nettoyage de sols à la brosse à dents ; obligation de coller les timbres à exactement 4 millimètres sous peine de recommencer ; nettoyer des recoins à quatre pattes alors que toute l'équipe se détend ; faire faire à la cible des travaux salissants et la « parfumant » juste avant sa prise de poste où elle reçoit des clients, sans possibilité qu'elle puisse se changer.[150]

150 « le management par la manipulation mentale» , Bernard Salengro

À cette liste on pourrait rajouter les injonctions paradoxales qui consistent à ordonner de faire une activité puis de remettre en cause cette activité. Ce sont des ordres implacables sur la façon de réaliser telle activité puis la réprimande pour avoir réalisé cet ordre. Il s'agit de rendre dingue la personne, l'amener à faire une faute (un abandon de poste par exemple). C'est ordonner à un ouvrier de faire une dalle en béton, puis de la détruire au marteau piqueur, puis de la refaire et ré-ordonner encore de la détruire, et cela jusqu'à abandon du poste.[109]

C'est ordonner au salarié d'aller dans une autre zone de travail, puis quelques minutes après, venir le chercher et lui hurler dessus en lui reprochant de ne pas l'avoir trouvé au poste initial et lui demander pourquoi il se permet d'être là.[151] C'est le manager qui force le subordonné à adopter une pratique, insiste pendant des jours pour que la personne le fasse malgré des résistances éthiques (elle se doute qu'il s'agit d'un acte qui dérive de la procédure habituelle). Le jour où le subordonné obéit finalement, le manager lui hurle dessus avec de la haine dans le regard, lui dit que jamais on ne doit faire ça.[110]

▶ Donc… Naïveté, campagne, solidarité et médiatisation

En tant que collègue, là aussi le jeu de la naïveté sociale peut donner des résultats : s'il s'agit d'un supérieur mis à un poste subordonné, on peut refuser de comprendre et s'adresser à lui comme habituellement, en demandant conseils, directives, aide liées à ses compétences. Cependant, cela peut mettre mal à l'aise la cible, il faut donc prévenir de son action au harceleur « je vais demander à untel son aide sur tel dossier » il ne s'agit pas de demander une permission, mais de notifier. Si le harceleur bloque l'action, on peut entamer la discussion via des questions comme vu précédemment.

Si on a de l'audace, on peut s'énerver publiquement après avoir constaté que la cible a été mise dans une activité inutile « Mais pourquoi untel est forcé de faire ça, alors qu'on a besoin de monde/ de ses compétences pour telle activité ! C'est pas sérieux, ça met tout le monde dans la merde ! C'est vraiment une décision aberrante, il faut le faire revenir ! »

L'idée est de prouver que cette décision a impact sur la productivité, l'efficacité et l'avancée du travail, sans pour autant accuser quelqu'un : le harceleur aura ainsi l'opportunité de revenir sur sa décision.

Si l'écartement de la cible ne pose pas de problème, on peut très facilement en inventer pour extirper la cible du piège : on a toujours possibilité de compliquer les choses, d'inventer des blocages et autres ennuis nécessitant la présence de la cible à nos cotés.

151 un fast-food connu ; issu des témoignages que nous avons récolté

On peut également jouer la solidarité naïve et se sera d'autant plus efficace si on est indispensable dans notre rôle habituel, par exemple : « Bon je pars aider untel, il a 1500 timbres à coller, faut qu'on s'y mette tous pour passer à autre chose. Si vous me suivez, je vous paye la prochaine tournée de café ! » La tâche ingrate sera vite réglée à plusieurs, elle ne sera plus ingrate puisque l'équipe sera soudée et dans la bonne humeur (c'est un petit travail supplémentaire à faire) et elle posera un problème à la productivité, à l'efficacité du reste du travail, ce qui devrait décourager le harceleur de recommencer.

Mais ce genre de harcèlement est généralement discret, il faut donc faire de temps à autre une revue des troupes (même quand on est subordonné) et se demander ce que fait untel : on aura besoin des écartés ou on voudra partir les aider pour qu'il reviennent plus vite. Si on peut, on part les voir.

Cela permet de les extirper de ces pièges, de jouer la solidarité naïve ou d'être témoins de scènes de harcèlement (témoignages qui seront très utiles pour lutter contre le harcèlement).

On peut également médiatiser en toute naïveté le harcèlement à des supérieurs n'étant pas au courant de ces agissements, par exemple : « Qu'est-ce qu'on a eu une dure journée hier, en même temps Untel avait été forcé de coller 1500 timbres, donc une personne en moins, ça se sent... Alors oui si on s'était mis à plusieurs, on n'aurait pas perdu autant de chiffres d'affaires, mais bon apparemment il fallait absolument laisser untel là, j'ai pas insisté... »

Parfois, il suffit de parler très fort devant la machine à café, dans la cafétéria ou dans les couloirs : pas besoin de le dire directement aux supérieurs.

▶Donc...désobéir.

Les travaux humiliants sont une technique de harcèlement difficile à contrer pour la cible, étant donné qu'un salarié est tenu de réaliser les travaux ordonnés. Les seules solutions peuvent être qu'un autre supérieur ordonne autre chose : soit il est déjà notre allié, soit il faut aller le chercher et lui demander son avis de décideur sur les directives humiliantes.

Si le harcèlement provient de l'ultime supérieur, alors il faut mémoriser l'ordre, faire en sorte que des témoins voient l'humiliation et la stopper. Étant donné la tournure que prend le harcèlement, il n'y a rien à espérer de l'entreprise ; quand bien même le harceleur se calmerait, la vie au travail serait quand même menaçante perpétuellement. La seule chose à gagner est un licenciement propre avec indemnité. Donc il est inutile de se forcer à réaliser l'ordre humiliant : on le fait une minute pour que chacun prenne la mesure de l'activité, puis on fuit. Et si l'activité est trop humiliante/dangereuse/immorale, on n'essaye même pas de la faire.

COMPROMETTRE LA SANTÉ DE LA VICTIME (catégorie d'agissement la plus rare)

- Contraindre la victime à des travaux dangereux ou nuisibles à la santé
- La menacer de violences physiques
- L'agresser physiquement, mais sans gravité, « à titre d'avertissement »
- L'agresser physiquement, sans retenue
- Occasionner volontairement des frais à la victime dans l'intention de lui nuire
- Occasionner des dégâts au domicile de la victime ou à son poste de travail
- Agresser sexuellement la victime

▶Donc... faire appel aux autorités

Étant donné que ces agissements menacent, mettent en danger autrui, il faut intervenir pour empêcher le drame : si vous ne le faites pas parce que vous avez peur, parce que vous n'aimez pas la cible, parce que ce n'est pas votre genre d'aider les autres, sachez que l'inaction, dans cette situation, est un délit, il s'agit de non-assistance à personne en danger.

Même si la cible semble obéir, qu'elle ne réagit pas (pas de colère ou de tristesse), ne semble pas souffrir, ne montre pas de signes montrant que la situation est problématique, il faut intervenir : il est probable qu'elle ait été tant harcelée que son comportement soit totalement résigné, qu'elle n'arrive plus à prendre conscience des situations et de leur danger.

Dans ces situations, il n'y a pas à analyser, réfléchir, mesurer les conséquences, il faut immédiatement réagir pour stopper l'événement.

Si on est la cible, il en est de même : il faut réagir comme pour une agression dans n'importe quel contexte. Il faut crier pour avertir du danger, fuir, se réfugier dans un endroit peuplé, avertir les autorités ou faire en sorte que quelqu'un le fasse pour nous. Si personne ne semble se préoccuper de votre sort (comme dans le cas de Katherine Genovese), demandez à une personne et une seule son aide, très clairement : « Je me fais agresser, appelez la police s'il vous plaît ». Les autres la suivront ensuite.

Quand on est écarté de la situation, en sécurité, on ne tire pas une croix sur l'agression et on fait en sorte qu'elle soit signalée : police, médecine du travail, inspection du travail... Ne pas signaler une agression c'est servir le harceleur, lui donner raison, valider ses manières et donc lui laisser tout loisir de recommencer sur quelqu'un d'autre. L'autre voie, « régler ça entre hommes » est une stratégie qui favorise le harceleur, parce que cela ne le remet pas en question à son poste et donc lui permettra de recommencer ; de plus si cela entend une bagarre, le harceleur fera de cet acte une preuve contre la cible, ce n'est donc pas une bonne solution. Il faut donc lui opposer la loi et l'autorité.

@Travail/harcèlement/communication

Sans pour autant entrer dans une manœuvre de harcèlement, la communication perverse est une pratique qu'emploient tout autant les harceleurs que les manipulateurs et ceux qui veulent asseoir une domination. Elle est très courante en entreprise, en politique (on en avait déjà parlé section médias) et dans d'autres domaines où l'on souhaite évincer tout sens critique chez l'interlocuteur, l'empêcher de répliquer, le faire devenir agressif (et donc obtenir de lui un comportement répréhensible), lui donner une fausse image de leader en qui avoir confiance, etc. À la fois langue de bois et manipulation pour empêcher l'autre de s'exprimer tel qu'il le voudrait ou modeler ces opinions, cette communication, qui est en fait une non-communication, est à la base des processus de manipulation, quels qu'ils soient, et émaillent le parcours de ceux qui seront harcelés, de ceux qu'on manipule à devenir harceleur, de ceux qui résistent ou tentent de comprendre, bref d'à peu près tout le monde. Ces techniques peuvent être isolées, ponctuelles comme être un mode continuel de communication [note : on parlera d'un « manipulateur » pour rendre plus lisibles nos propos, mais cela peut être toute la communication d'une institution, d'un corps de métier, d'un groupe, qui fonctionne ainsi; ces notes sont le mélange de deux sources : « Guide pratique pour réussir sa carrière en entreprise avec tout le mépris et la cruauté que cette tâche requiert **»,** Antoine Darima et http://www.la-psychologie.com/manipulation.htm] :

1. il n'affirme rien de concret, n'est pas précis et on ne peut pas vérifier ses propos.
2. il reste flou, conceptuel, approximatif : ainsi il évite les erreurs et ne laisse pas de prise à la critique.
3. il laisse des vides, il répond de façon vague aux questions qu'on lui pose et laisse le champ libre aux phénomènes de projection qui peuvent conduire à le percevoir bien meilleur/bon qu'il est en réalité : les interlocuteurs ayant tendance à les remplir de leur propre sens, cela lui fait une économie de réflexion et transpose la faute sur les interlocuteurs si ce qui avait été dit s'avère une erreur.
4. Il sème le trouble, le doute ou laisse le champ libre aux interprétations avec ses non-dits et s'offusque ensuite de ce qu'il a lui-même généré.
5. Il repose des questions sur les questions pour gagner en temps de réflexion ou essayer de faire dériver le sujet vers quelque chose qui lui convient.
6. il saisit toutes les occasions pour dériver sur des sujets qui lui conviennent
7. Il suscite l'empathie chez son interlocuteur (sans pour autant l'être, lui) : « moi aussi j'étais jeune/cadre/vendeur/en bas de l'échelle/, je sais ce que c'est… »
8. Il attribue des pensées, ou projets ou intentions à ses interlocuteurs « je sais que vous êtes très préoccupé par la qualité de la production » : c'est un étiquetage positif de l'interlocuteur que celui-ci ne peut renier et cela force l'interlocuteur à se positionner du côté

du manipulateur.

9. Il fait des liens de causalité logique dont l'apparence paraît sérieuse, mais construite par distorsion, omission ou généralisation. Cela fait perdre l'esprit critique de l'interlocuteur.
10. Il fait semblant de ne pas comprendre, même des faits extraordinairement simples : « soyez plus clair « ; « je ne comprends pas, expliquez-moi mieux… « « J'aimerais bien que tu m'expliques, car là je ne comprends pas « ; il s'agit là de se donner le temps d'élaborer une stratégie sur une question qu'il n'arrive pas dans l'immédiat à contrer.
11. Il donne des faux choix : un choix qui ne comporte pas beaucoup de différence et qui va dans le sens du manipulateur ; cela lui permet de créer une fausse liberté chez l'interlocuteur.
12. Il annonce une fausse sincérité « je le dis franchement » ; « voilà pourquoi je veux dire la vérité » il s'agit d'amorcer l'aura de la franchise, qu'importe si le contenu est franc ou non.
13. Si l'interlocuteur l'accuse, le critique, énonce une vérité qui le contrarie, il joue les surpris et reformule à son avantage.
14. Il utilise la violence verbale ou physique de l'interlocuteur pour le décrédibiliser.
15. Il évite les traces écrites afin d'éviter les reproches si ses décisions mènent à un échec.
16. Il laisse la conduite opérationnelle aux subalternes pour déplacer la responsabilité sur eux en cas d'échec.
17. Il s'attribue tout le mérite des réussites menées à plusieurs.
18. Il ne reconnaît jamais ses torts.
19. Il joue la bêtise pour ne pas reconnaître ses torts.
20. Il ne cède pas du terrain à son interlocuteur quitte à dire des choses insensées ou contradictoires.
21. Il se positionne en victime pour s'attirer la sympathie.
22. Il est imprévisible.
23. Il empêche la communication des subordonnés avec la direction (et inversement de la direction avec les subordonnés) afin de garder le contrôle de l'information. « Si vous lui faites parvenir cette information, vous pouvez d'ores et déjà vous inscrire à Pôle emploi... » « Vous voulez vraiment le déranger pour ça ? Mais où avez-vous la tête ! » ou il dit avoir fait parvenir, or c'est faux.
24. Il discrédite en avance les futurs critiqueurs ou ceux qui ne semblent pas se faire avoir par son jeu auprès de la direction. « Méfiez-vous d'untel, c'est un requin », ragot, technique de décrédibilisation
25. Il peut employer un langage dogmatique, très technique pour être incompréhensible et donner l'impression de savoir.
26. Il considère le code social des « bonnes conduites » (bonjour/merci/etc.) Uniquement

lorsqu'il peut lui être utile. C'est-à-dire qu'il s'offusquera qu'on ne lui dise pas bonjour, mais lui s'en passera.

27. Il donne volontiers un peu afin d'obtenir ensuite beaucoup en retour. Le moindre petit service accordé par le manipulateur sera ensuite prétexte pour demander beaucoup.
28. Il recourt à la comparaison avec autrui pour souligner nos manquements et nous pousser à nous conformer à son souhait : « *dans mes autres magasins, il y a beaucoup moins de disparitions* « « *c'est vraiment un cas à part votre unité* «
29. Il affiche le sourire même lorsqu'il est mis sur la sellette, comme si rien ne pouvait l'atteindre.
30. Il impose ses décisions sans prendre la peine de concerter et ne supporte pas qu'on le désapprouve.
31. Il attend des réponses précises à ses questions parfois intrusives, mais lui ne se dévoile pas.
32. Il prêche le faux pour savoir le vrai. Par exemple « je sais ce que tu as fait ! », alors qu'il n'a aucune connaissance du probable méfait dont il accuse la personne.
33. Il sème la discorde au moyen de sous-entendus qui créaient de la suspicion, du doute, de la méfiance. Par exemple : « je ne sous-entends rien, mais c'est quand même étrange que ce matériel se casse toujours » ; on constate que généralement la phrase « je ne sous-entends rien » sous-entend toujours quelque chose.
34. Il nous incite à rompre avec les personnes influentes qui pourraient nous aider à y voir clair ; il s'agit de décrédibiliser toute personne qui brise son jeu.
35. Il menace implicitement et suscite la peur afin d'être obéi. « Vous savez, il y a au moins 200 personnes qui n'attendent que de prendre votre place »
36. Il n'hésite pas à mentir ou à faire du chantage pour arriver à ses fins.
37. Il utilise la flatterie pour séduire et s'attirer notre sympathie
38. Il change comme un caméléon en fonction des situations, des circonstances ou de son public. Parfois, même lors d'une réunion, le manipulateur peut adopter une attitude différente à chaque thème, selon chaque personne en présence. Généralement c'est extrêmement frappant : une gentillesse exacerbée pour un, un regard de haine et un ton sec pour l'autre, de l'humour lors d'un discours général et du dédain pour un autre thème. Tout cela en quelques minutes parfois.
39. Il se sert de son savoir ou de son statut professionnel et des représentations sociales afférentes à ce statut pour subjuguer. On l'a vu de long en large lors de cet ouvrage, des détails (un costume, une montre, une voiture, un titre…) manipulent notre opinion. Le manipulateur en est bien conscient et appuie sur tous ces leviers.
40. Il éprouve le besoin constant de prouver à autrui (souvent à des personnes aux statuts plus élevés qui peuvent lui accorder d'autres privilèges) sa valeur, mais s'avère moins compétent que ce qu'il laisse entendre. Tout est affaire d'apparence : le manipulateur aura

l'apparence de la personne compétente, responsable, efficace. Cependant ce n'est qu'une façade qu'il entretient.

41. Il crée des boucs émissaires, entraîne un groupe à devenir persécuteur de ces boucs émissaires, avec l'appui plus ou moins conscient du groupe. Autrement dit, voici la stratégie des alliés permettant de diviser pour mieux régner, d'asseoir son pouvoir, renforcer le groupe dominant et protéger le manipulateur-chef de ce groupe.

▶Donc.... Identifier, faire clarifier, bloquer, détourner, retourner, hacker la communication du harceleur

— **identifier** :

La première chose qu'on peut apprendre très facilement, c'est d'identifier cette communication très particulière : si vous avez lu la section précédente et que cela vous a rappelé le discours de certaines personnes, des situations personnelles ou encore des débats politiques, c'est que vous arrivez déjà à discriminer une communication normale d'une communication dirigée par la volonté d'avoir du pouvoir sur l'autre.

Un bon exercice pour s'entraîner à détecter toutes ces « combines » est d'écouter les débats politiques, les discours des politiciens, leurs interviews et de chercher toutes les situations où le politicien fait dériver les questions pour parler d'autre chose, où il parle pour gagner du temps, comment il utilise les attaques à sa faveur, comment il cherche à dominer son interlocuteur, etc. Cela permet de se familiariser avec cette non-communication, voir à s'entraîner contre elle.

Face à ce genre de manipulateur, au travail, notre but ne sera pas de l'écraser (cela alimente le conflit et ne règle rien), mais soit de le faire dire tout haut ce qu'il ne veut pas dire explicitement, soit rétablir une communication normale, soit faire dériver ou échouer la manipulation (pour soi et les autres), soit profiter de la tentative de manipulation pour mettre en avant un problème concret à régler, soit lui faire comprendre que ces techniques n'ont d'autres effets que de le fatiguer inutilement.

Identifier cette communication est très facile quand on est spectateur, que ce soit devant un écran ou IRL, c'est déjà beaucoup plus difficile quand on est acteur dans le contexte : c'est-à-dire en plein travail, en groupe, face à des supérieurs ayant le pouvoir de nous mettre au chômage, dans des situations stressantes (entretien avant sanction par exemple), dans des endroits impressionnants ou surprenants (des menaces alors qu'on se change dans les vestiaires par exemple).

L'identification doit être alors du millième de seconde et doit parvenir à notre conscience malgré des centaines d'informations autres (collègue qui rit plus loin, client qui s'énerve, ordinateur qui bipe, etc.). Cette identification commence par un ressenti : de la gêne, de la surprise, le sentiment d'avoir été blessé, de l'incompréhension. Bien souvent, ce n'est que longtemps après la scène de manipulation ou de harcèlement qu'on se dit que ce n'était pas une communi-

cation normale, que cela eut tel effet sur nous ou les autres et que cela n'aurait pas dû être le cas, puis on en vient à se dire qu'on aurait plutôt dû dire non, répondre autre chose, faire une autre action. On rumine l'événement, on culpabilise et cela nous paralyse encore pour la future scène de harcèlement ou manipulation : ne déprimons pas, mieux vaut une identification tardive de la situation que pas d'identification du tout.

Pour éviter les ruminations, mieux vaut considérer l'agression comme un coup d'essai, une expérience qui nous permettra de réagir mieux la prochaine fois : on stoppe les ruminations en planifiant nos futures réactions face à ce genre de scène et en mettant la culpabilité de côté.

- **clarifier et stopper** :

Forcément, même quand on a identifié que la communication était manipulatrice, on n'arrive pas à réagir convenablement au bon moment : on obéit aux sous-entendus (pas de bonne grâce évidemment), on interprète en faveur du manipulateur, on « prend sur nous », on se dit que c'était à cause du contexte...Tout cela est une victoire pour le manipulateur : jauger ces actions, son discours, savoir qu'ils sont « mauvais » est une étape, certes, mais elle ne sert strictement à rien si on ne fait rien.

Le grand problème est que, bien qu'on ait conscience du problème, on interprète automatiquement les sous-entendus, on les prend en compte dans la communication/l'ordre alors qu'on devrait s'en arrêter à notre sentiment d'alerte, c'est-à-dire la surprise, la gêne, la contrariété, l'incompréhension. Donc avant de faire quoi que ce soit, il faut faire confiance à notre sentiment et le régler en tentant de clarifier ce qu'a dit le manipulateur : il s'agit tout simplement de poser des questions ou de reformuler en questions afin qu'il répète sous une autre forme ce qu'il vient de dire :

Exemple : on fait partie d'une équipe, or tout le monde est débordé, car il manque des employés. Vous terminez à 18heures et vous devez absolument finir à l'heure, car vous avez un rendez-vous médical que vous attendiez depuis 6 mois. Vous avez déjà prévenu vos chefs qu'il fallait absolument que vous partiez à l'heure. Un manager arrive près de vous, un quart d'heure avant le départ :

« vous faites vraiment du bon travail, je ne sais pas ce qu'on ferez sans vous [flatterie + étiquetage « travailleur» et « indispensable»]. C'est dans ces moments-là qu'on est vraiment une grande famille, toujours là pour s'entraider. Continuez comme ça ! »

Quand on ne prend pas conscience de ce qui se passe, on se sent flatté et on met au second plan le fait qu'on ait mis tant de temps à attendre ce rendez-vous et que si l'on n'y va pas, on risque de réattendre tout autant de temps. On a un regain de motivation parce qu'on se sent indispensable (or c'est faux, dans d'autres contextes, le manipulateur peut nous dire qu'on est remplaçable à souhait) ; on peut penser également que notre présence va « sauver » la journée et on ne va pas identifier que le vrai problème est un problème d'organisation ou d'économies sur la main-d'œuvre.

On peut également prendre parfaitement conscience de la manipulation et pour autant annuler notre rendez-vous, en pestant intérieurement contre le manipulateur : parce qu'on a peur de perdre notre emploi, qu'on a peur que le supérieur nous le fasse payer, en dédouanant l'importance du rendez-vous, etc.

Il faut donc réagir et commencer par clarifier la demande implicite du manipulateur en demandant par exemple « Merci, vous voulez donc que je travaille après la fin de mon horaire ? » ou encore « Merci, est-ce que je dois comprendre que vous m'ordonnez de rester plus longtemps ? » (parler d'ordre permet de se protéger s'il dit plus tard qu'on refuse de lui obéir) ou « Merci, si j'accepte de rester plus longtemps est-ce que je serais rémunéré ? ». Si le manipulateur élude la question des heures supplémentaires en ayant un discours totalement hors sujet, flou, incompréhensible, menaçant, mais qui ne répond pas à la question, il est vraisemblable qu'il souhaite de vous que vous fassiez du bénévolat pour l'entreprise, en plus de vous faire rater votre rendez-vous. Saisissez-vous de cette occasion pour clôturer la discussion en répondant par exemple : « Je suis bien content que vous ne m'ordonniez pas de travailler plus longtemps aujourd'hui, car comme vous le savez j'ai un rendez-vous médical extrêmement important. Je vous remercie ! [suite optionnelle] vous avez raison, nous sommes comme une grande famille, on s'entraide. »

On peut donc procéder ainsi :

1. écouter son sentiment (surprise, contrariété, gène...) sans déni ou de pré-culpabilité telle que « je me fais des idées, je sur-interprète » et le mettre en action en clarifiant.

2. clarifier en posant des questions, en reformulant. On aura ainsi des éléments concrets à disponibilité pour ajuster notre comportement et ne plus se laisser soumettre. Par exemple, dans notre exemple, le chef aura pu répondre « oui, en effet, ce serait faire preuve de solidarité que de faire des heures supplémentaires » et on aurait pu clôturer ainsi, toujours dans la clarté « Je suis d'accord pour être solidaire, mais cependant j'avais prévenu de ce rendez-vous qui m'attend et qui m'est très important, je ne pourrais malheureusement pas répondre à votre demande aujourd'hui » ; on peut également trouver un compromis en discutant clairement, ou poser des conditions pour l'avenir (être prévenu bien plus en avance)

— Aller dans le sens du manipulateur pour changer l'orientation de son attaque

Quand on reçoit un coup de poing, certains ont tendance à aller dans le sens contraire du coup, à opposer une résistance, donc aller vers l'agresseur : or cette résistance augmente la puissance du coup porté, on reçoit toute la force de l'agresseur. Si on va dans le sens du coup (on recule donc, on accompagne le coup), le coup perd de sa force, on peut même l'éviter, on surprend l'agresseur, donc il peut être déséquilibré par la propre force qu'il a mis dans son coup.

Il en est de même avec la communication du manipulateur. On change totalement le rapport

attendu du pouvoir si on va dans son sens, tout d'abord parce que souvent, il ne s'y attend pas ; cela peut flatter son égo et quand un égo est flatté, on peut facilement l'orienter pour transformer totalement la discussion. Cela peut également constituer un piège logique dans lequel il sera forcé de s'exprimer clairement ; cela instaure les prémisses d'une relation d'égal à égal (et la discussion peut continuer sur ce mode) qui parasite la domination.

Cela nécessite d'avoir des réflexions préalables sur nos limites, ce qu'on peut négocier et ce qui n'est pas négociable, nos objectifs et ceux des autres, ce qui est bon pour l'organisation et ce qui ne n'est pas. Reprenons notre exemple : « vous faites vraiment du bon travail, je ne sais pas ce qu'on ferez sans vous [flatterie + étiquetage « travailleur» et « indispensable»]. C'est dans ces moments-là qu'on est vraiment une grande famille, toujours là pour s'entraider. Continuez comme ça ! » on peut répondre, avec cette technique, ceci : « Merci beaucoup, je me faisais également cette réflexion alors que je parlais avec l'équipe ce midi. Comme vous le savez, j'ai un rendez-vous important et tous m'ont dit qu'ils comprenaient qu'il faille que je parte à l'heure. C'est vraiment ce que j'appelle de la fraternité et je suis bien content que vous partagiez cette idée avec moi ! » En optant pour cette réponse, on ignore totalement les sous-entendus, on réinterprète et on recadre (ici, le terme « esprit de famille »). S'il réplique, il sera forcé d'exprimer clairement le fond de sa pensée et se contredire « en fait, j'allais vous proposer des heures supplémentaires [il abandonne la métaphore de la famille]..» ou « oui, c'est un aspect de la fraternité, mais aujourd'hui j'avais pensé que chacun pourrait travailler un peu plus solidairement » dans chacune de ces réponses, il y aura un échec (donc une victoire pour vous et ceux que vous défendez), à moins que vous n'ayez un supérieur politicien dont l'éloquence ne sera pas impressionnée par ces défenses, voire même que cela le stimule encore plus.

— exemples au cas par cas.

On va reprendre chacun des points de la communication du manipulateur et chercher des solutions. Ces solutions sont très loin d'être exhaustives, elles ne sont que des pistes, car il faudrait connaître tout le contexte de la manipulation pour la contrer avec une vraie efficacité, ainsi que travailler sur du long terme à poser des bases anti-manipulation. La technique des « trois temps » est tirée de l'ouvrage « non c'est non » ,d' Irene Zeilinger et il nous a beaucoup inspiré pour cette section.

> **Points 1, 2, 3 et 4** : « il n'affirme rien de concret, n'est pas précis et on ne peut pas vérifier ses propos. Il reste flou, conceptuel, approximatif : ainsi il évite les erreurs et ne laisse pas de prise à la critique. Il laisse des vides, il répond de façon vague aux questions qu'on lui pose. Il sème le trouble, le doute ou laisse le champ libre aux interprétations avec ses non-dits et s'offusque ensuite de ce qu'il a lui-même généré. »

Face à l'obscurité, on peut employer la technique de la clarification : on pose des questions, on reformule dans le but d'obtenir un feed-back jusqu'à obtenir un élément concret. L'idée est d'obtenir suffisamment d'éléments concrets pour distinguer l'ordre de la simple demande : l'ordre se doit d'être légal, ne pas mettre en danger autrui, respecter le code du travail, le contrat. Ainsi si un ordre dépasse ses bornes, on doit y désobéir et on peut le dénoncer (d'où l'importance d'être certain -en clarifiant — que la personne ait ordonné une telle chose). Une demande peut être refusée, négociée et ne pas y répondre n'est pas un affront, n'est pas une faute professionnelle. Plus on a d'éléments clairs, meilleure sera notre défense après. Cela dit, ce n'est pas évident et une seule interaction n'est pas suffisante, l'idéal étant d'obtenir des documents écrits clairs et signés pour les plus importants changements ordonnés.

> **Points 5 et 6** : Il repose des questions sur les questions pour gagner en temps de réflexion ou essayer de faire dériver le sujet vers quelque chose qui lui convient. Il saisit toutes les occasions pour dériver sur des sujets qui lui conviennent.

L'important dans la discussion est de maintenir le cap sur le thème de départ, c'est-à-dire notre requête qui, au vu cette attitude, le gêne d'une manière ou d'une autre. Répondre à des sujets annexes qu'il lance, c'est lui offrir une issue de sortie, abandonner notre requête. Prenons un exemple inspiré d'un fait réel :

> « Nous (n) : Étant donné qu'on travaille dans un environnement à 40°C, on aimerait pouvoir boire de l'eau à notre convenance.
>
> le manipulateur : tu as déjà été empêché de boire ? [il essaye d'individualiser un problème collectif]
>
> N : Comme tous mes collègues, c'est un vrai problème à régler.
>
> M: Qui t'as empêché de boire ?
>
> N : Ce ne sont pas les managers le problème, le problème c'est qu'on voudrait ne pas avoir besoin d'autorisation pour boire de l'eau.
>
> M : écoute, je comprends que tu ne veuilles pas dénoncer tes collègues, c'est tout à ton honneur [flatterie], mais je pense que c'est untel, et vous savez il partira et bon nombre de vos problèmes seront réglés, par exemple [énumération de détails n'ayant rien à voir avec la demande]
>
> N : Notre problème avec l'eau n'a rien à voir avec untel. On souhaite qu'il soit officiellement autorisé à chacun de boire de l'eau à sa convenance étant donné que nous souffrons de la déshydratation et qu'il est alors très difficile de travailler correctement.
>
> M : À propos de travailler correctement, j'aimerais bien comprendre pourquoi [dé-

rive sur un sujet autre]...

Comme on le voit, c'est parfois un travail de longue haleine : il faut sans cesse reformuler le problème et rebondir sur les digressions pour recadrer sur le sujet central.

On peut couper court au bout d'un moment en posant une question claire et fermée : « Etant donné que tout le monde a sûrement beaucoup de choses à aborder, je vais droit au but : est-ce que vous nous autorisez à boire de l'eau à notre convenance, eau qui serait dans une petite bouteille personnelle, sur les étagères à côté de notre poste ? » il peut alors se mettre en colère, faire des menaces, encore des digressions. On répond donc à sa place « J'en conclus donc que nous n'avons pas l'autorisation de boire à notre convenance, que le fait de boire de l'eau n'est pas négociable. » L'idéal étant de prendre note de cette conclusion et de le lui faire signer, mais il faut une certaine dose de courage. Pour l'anecdote, cette histoire d'eau, IRL, s'est terminée par cette note du manipulateur : « Comprenez que les managers n'ont pas le temps de servir de l'eau tout le temps », c'est-à-dire une très volontaire incompréhension du problème.

Point 7 : Il suscite l'empathie chez son interlocuteur (sans pour autant l'être, lui) : « moi aussi j'étais jeune/cadre/vendeur/en bas de l'échelle/, je sais ce que c'est… »

Cette fausse empathie est un véritable tremplin à saisir, on peut y répondre : « Donc vous qui avez été vendeur, vous comprendrez donc que telle situation est un véritable problème à régler ». C'est une occasion d'amener nos sujets sur le tapis. Le manipulateur se piège lui même à faire preuve de fausse empathie.

Point 8 : Il attribue des pensées ou projets ou intentions à ses interlocuteurs « je sais que vous êtes très préoccupé par la qualité de la production »

Comme pour le point 7, c'est aussi une occasion de parler de ses problèmes ; on peut répondre : « En effet, je suis très préoccupé par la qualité de la production, c'est pourquoi je ne comprends pas que telle mesure soit encore en place, alors qu'à l'évidence elle a un impact direct sur la qualité » ou « en effet, et la qualité de la production est indissociable de ceci, c'est pourquoi je propose qu'on change cela avant que j'accède à votre requête »

Point 9 : Il fait des liens de causalité logique dont l'apparence paraît sérieuse, mais construite par distorsion, omission ou généralisation.

Faisons confiance à notre instinct : le moindre sentiment de gêne, de bizarrerie, est un indicateur d'un problème dans la communication. Il faut alors ne pas chercher à comprendre, ni

interpréter : on recentre le débat sur la question initiale, on fait clarifier, on pousse à parler uniquement du concret. Faire semblant de comprendre l'arrange dans sa manipulation, c'est donc à éviter.

> **Point 10** : Il fait semblant de ne pas comprendre, même des faits extraordinairement simples

Il cherche à gagner du temps, donc ne vous fatiguez pas inutilement à fournir une explication surtout s'il est évident qu'il sait ce dont on parle, tout comme l'assemblée présente. On peut répondre : « c'est en effet une question complexe qui mérite notre attention à tous afin que le problème soit réglé. Je propose ceci pour le régler. » On fait avancer le débat, étant donné qu'il n'est sûrement pas d'accord avec le « ceci » (vu que ce n'est pas son idée/sa décision), il y répondra et son incompréhension se sera mystérieusement envolée.

> **Point 11** : Il donne des faux choix : un choix qui ne comporte pas beaucoup de différence et qui va dans son sens.

Par exemple il peut dire « Allez, c'est toi le responsable aujourd'hui, tu veux t'occuper du problème n° 1 ou du problème n° 2 ? [c'est exactement la même activité pénible et désagréable, activité dont il est normalement chargé] ». Il faut profiter de cette occasion pour se rendre plus autonome et responsable, même si le choix est un faux choix, en répondant par exemple « Super ! Je prends le problème n° 1, par contre il est hors de question de procéder comme habituellement, je vais faire comme ci et comme ça, je ne veux pas que ceci...[et énonce toute une autre organisation de travail, d'autres méthodes]. » Là encore, le manipulateur sera pris à son propre piège et il est possible qu'il annule ce choix par peur de sa propre hiérarchie.

> **Point n° 12** : il annonce une fausse sincérité « je le dis franchement » ; « voilà pourquoi je veux dire la vérité »

Il s'agit là d'une amorce, qui d'ailleurs pourrait être différente « je vous le dis en toute gentillesse », « sans vouloir être méchant... » : cela donne du poids aux arguments suivants, cela en change la teneur, cela peut donner une bonne image de la personne ou rétablir son image. L'amorce est efficace quand elle passe inaperçue, quand elle se mêle aux arguments et qu'on ne la voit pas : un peu comme un fond de couleur sur une peinture qui aurait changé la couleur du tracé au-dessus, on voit le vert, mais c'est en fait une base jaune qui s'est mêlée à du bleu. Il nous faut donc séparer le jaune du bleu et refuser de voir le vert. Par exemple :

« manipulateur : je vous le dis en toute franchise, le contexte actuel ne me permet

pas d'augmenter qui que ce soit.

Nous : j'apprécie votre franchise, c'est vraiment une qualité essentielle de nos jours [on rends indépendante l'amorce et on fait un étiquetage sur le manipulateur] ; donc en toute franchise, qu'est ce qu'il faudrait changer, améliorer concrètement pour que les salaires de chacun soient augmentés ? »

Pas sûr qu'on obtienne ce qui est demandé, par contre on lui fait comprendre que faire des amorces peut se retourner contre lui, qu'il vaut mieux les éviter. S'il est peu expérimenté en manipulation, il pourra être gêné et essayer d'être sincère, peut-être pas dans l'interaction déjà lancée, mais dans un autre contexte.

Point n° 13 : Si l'interlocuteur l'accuse, le critique, énonce une vérité qui le contrarie, il joue les surpris et reformule à son avantage.

Cette attitude est également une occasion à saisir, on peut y répondre tout simplement : « Je suis ravie/heureux de vous l'apprendre, ainsi on va pouvoir avancer dans la résolution de ce problème »

Point n° 14 : Il utilise la violence verbale ou physique de l'interlocuteur pour le décrédibiliser.

Là, il faut éviter de se retrouver dans cette situation : on peut s'entraîner à développer son self-control préalablement, si on se sent facilement « péter un plomb », on peut se créer de vraies bulles de détente, de ressource (la télévision ou les week-ends arrosés sont tout l'inverse de la détente, cf chapitre sur les médias et le divertissement) ou même au travail (un endroit, des personnes, une activité qui nous fait changer les idées, nous met de bonne humeur ou nous calme). S'il est trop tard et qu'on s'est mis à hurler/tout casser/pleurer, on peut employer la technique des trois temps (mais il vaut mieux l'utiliser dès qu'on sent qu'on va réussir à dompter ces nerfs), par exemple : « tu as insulté mon travail, ça m'énerve et je ne peux pas tenir une discussion dans cet état, on en parlera plus tard » et on part. Qu'importe ce que dira alors l'interlocuteur, on a posé clairement le problème, donc on peut se permettre de partir pour ne pas envenimer la situation, la faire déraper encore plus.

Point n° 15 : Il évite les traces écrites afin d'éviter les reproches si ses décisions mènent à un échec.

Quitte à être taxé de procédurier, de bureaucrate, il faut demander les papiers dont on a besoin **:** il faut le faire naturellement, sans être offensif ou au contraire craindre cette demande.

Le travail est réglementé, il est absolument normal d'avoir son bulletin de salaire, son contrat, etc. S'il s'agit de documents qui ne sont pas obligatoires, mais qui sont nécessaires à l'activité, à la distribution des responsabilités, on peut essayer de faire appel à d'autres personnes de statut différent.

Attention, le manipulateur (notamment s'il s'agit d'une institution toute entière) peut opter pour la stratégie inverse et vous demander de signer des montagnes de papiers dans des moments inappropriées **où vous n'avez pas le temps de les lire ;** ou encore rédiger des notes vous concernant dans des moments de stress et vous mettre la pression pour les signer (par exemple un témoignage de votre part qu'ils auront rédigés et qui servira contre vous ou vos collègues). Un document signé est un accord, votre signature est donc précieuse et **à** ne pas prendre à la légère. On peut différer leurs signatures pour y réfléchir en répondant **«** D'accord, je te les rends signés demain [même si on ne compte pas les signer, il s'agit juste là de prendre du temps pour récupérer les documents, les photocopier et les examiner chez soi, ils peuvent servir de preuves] **» ;** pareil pour les autres documents qu'on vous force à signer sous pression **«** j'ai du mal à réfléchir actuellement, je ne peux donc pas signer, je propose donc de prendre une copie du document et je le signerais demain **»**.

Point n° 16 : Il laisse la conduite opérationnelle aux subalternes pour déplacer la responsabilité sur eux en cas d'échec.

Il faut saisir cette occasion de prendre des décisions, cependant il faut s'assurer du feedback du manager « Tu es d'accord/tu nous soutiens si on s'organise comme ça ? » « Est-ce que tu nous soutiendras jusqu'au bout si on fait ça ? » Dans l'idéal, on fait un plan écrit et on le fait valider et signer par le manager : peut-être que la simple vision de la responsabilité qu'il pourrait avoir dans cette organisation peut lui faire reconsidérer les choses ou se re-responsabiliser.

Point n° 17 : Il s'attribue tout le mérite des réussites menées à plusieurs.

On peut le recadrer quand il commence à se vanter devant un supérieur ou une assemblée, en allant dans son sens, par exemple : « Oui, c'est une merveilleuse réussite de Manager qui peut être applaudie : cette réussite n'aurait jamais été possible s'il ne nous avait pas laissé toute la latitude décisionnelle et la responsabilité de la conduite opérationnelle du projet... L'équipe a pu, grâce à cette autonomie totale, travailler sans contrainte » Et on peut faire le détail du travail de chacun en signalant positivement tout ce que le vantard n'a pas fait. On termine évidemment en vantant ces qualités. Il ne pourra pas ni s'offusquer, ni s'énerver du fait qu'on l'applaudit.

Point n° 18 et 19 : il ne reconnaît jamais ses torts. Il joue la bêtise pour ne pas reconnaître ses torts.

Rien ne sert d'insister : c'est usant pour les nerfs d'essayer de faire reconnaître à quelqu'un ses tords et cela ne mène souvent qu'a une discussion insensée qui ne donne pas de résultats, voire qui empire la mauvaise foi de l'interlocuteur.

Mieux vaut encore s'atteler à collecter des preuves de ses torts (documents, témoignages...) ou se préparer pour le moment où il renouvellera encore ses mauvaises habitudes pour le « coincer ».

> **Point n° 20** : il ne cède pas du terrain à son interlocuteur quitte à dire des choses insensées ou contradictoires.

Face à un discours insensé, plutôt que de tenter d'argumenter, mieux vaut se transformer en miroir : être silencieux, le fixer du regard, faire une « poker face ». L'absence de réaction pourra le rendre mal à l'aise ou l'énerver. S'il s'offusque qu'on ne réponde pas, on peut dire tranquillement sans être offensif « Ah, j'attends juste que vous me disiez des choses concrètes/qui me sont accessibles/qui me paraissent sensées afin de pouvoir dialoguer. » Et on peut relancer dans la foulée sur le problème originel dont il ne veut pas parler.

> **Point n° 21** : il se positionne en victime pour s'attirer la sympathie. « Vous savez, c'est pas un métier facile que de gérer une équipe/une entreprise/un si grand groupe/un pays... »

Cette diversion par l'empathie est une merveilleuse occasion de recadrer le débat, on peut y répondre : « Tout à fait, c'est loin d'être facile tout comme il nous ait très difficile de travailler en étant continuellement déshydratés. Notre secteur est difficile, cependant on peut mutuellement se faciliter la tâche : en laissant plus d'autonomie à l'équipe — par exemple leur laisser le soin de boire à leur convenance — ce qui donnerait plus de temps au management pour se préoccuper de problèmes de gestion et ainsi vous faciliterait la tâche. »

> **Point n° 22** : il est imprévisible

Cette attitude est un excellent indicateur pour avoir des raisons de se méfier de lui : il est dans le contrôle et souhaite avoir de l'effet sur les autres. Alors on peut être soi-même imprévisible (ou faussement prévisible) et surtout incatégorisable (ou faussement catégorisable) pour lui. Cela faussera ses plans.

> **Point n° 23** : Il empêche la communication des subordonnés avec la direction (et inversement de la direction avec les subordonnés) afin de garder le contrôle de l'information

Plusieurs stratégies sont possibles : avec un brin de naïveté sociale, on peut outrepasser les règles des canaux d'information en s'adressant « a dieu plutôt qu'à ses saints ». Si le bloqueur d'informations s'énerve, on peut s'étonner « Ah ? Je ne savais pas que tu étais en charge de ça aussi » ou utiliser une de ses précédentes erreurs « comme tu as dit l'autre jour que tu en avais marre d'entendre nos jérémiades, j'ai préféré ne pas te déranger ». On peut également parler toujours très fort à la machine à café ou dans des couloirs proches de la direction (si quelqu'un s'en interroge, on peut s'inventer une otite/une oreille bouchée/un problème de tympan...), se tromper de destinataire dans les mails, confier les informations à quelqu'un de très bavard (avec une pointe de storytelling rendant l'histoire intéressante), en parler distraitement aux clients, les écrire et les afficher sur son bureau, oublier les documents à la photocopieuse, etc.

Point n° 27 : Il donne volontiers un peu afin d'obtenir beaucoup en retour.

Tant que possible on évite d'avoir besoin de lui ou on évite d'accepter ses petits cadeaux afin qu'il ne puisse pas faire usage d'une loi de réciprocité pervertie. Le refus se fait dans la politesse, on peut même en profiter pour faire de petits étiquetages « je te remercie de ta sollicitude/c'est super gentil de ta part/merci de ta sympathie, mais non merci, je viens de boire un café, ça ira. »

Point n° 28 : Il recourt à la comparaison avec autrui pour souligner nos manquements et nous pousser à nous conformer à son souhait. « dans mes autres magasins, il y a beaucoup moins de disparitions »

On peut rebondir et recadrer en répondant par exemple : « Dans vos autres magasins, y a-t-il quatre employés de moins que prévu tous les jours ? Y a-t-il également tel matériel ne fonctionnant pas ? [On peut faire le listing de tous les problèmes que l'équipe subit] Si ce n'est pas le cas, on aimerait bien pouvoir faire aussi bien que dans vos autres magasins, mais c'est impossible si on ne part pas avec les mêmes conditions. »

Point n° 29 : Il affiche le sourire même lorsqu'il est mis sur la sellette, comme si rien ne pouvait l'atteindre.

Il ne faut pas tenir compte de ce sourire : ce n'est qu'un masque social. Ne nous fatiguons pas à nous énerver. On peut éventuellement faire une notification « je vois par votre sourire que cette situation vous satisfait », voire un feed-back « j'expose le fait que vous ayez enfermé Untel dans le local à poubelle, que tous ici ont été témoin de cet acte. Vous souriez. Dois-je en déduire que vous êtes satisfait d'avoir enfermé Untel ? »

Cela peut modifier son attitude, cependant il adoptera sans doute une autre fausse attitude.

> **Point n° 30** : Il impose ses décisions sans prendre la peine de concerter et ne supporte pas qu'on le désapprouve.

Face à une décision qui aurait nécessité une concertation, on peut faire une contre concertation pour annuler sa décision. Pas besoin de la désapprouver, on peut justifier ainsi « On a décidé de faire plutôt comme ça parce cela... [explication concrète de l'effet de la décision sur l'activité] ». Cela marche aussi s'il est chef et qu'on est subordonné, l'important est de s'appuyer sur le concret et que la contre-décision obtienne plus de voix que sa décision, ce qui devrait être facile parce que dans cette situation, il a agi seul contre tous.

> **Point n° 31** : Il attend des réponses précises à ses questions parfois intrusives, mais lui ne se dévoile pas.

Qu'importe son non-dévoilement, il ne faut pas répondre à ces questions intrusives (sur notre vie privée, nos sentiments, notre intimité et tout ce qui peut nous gêner) en bloquant en trois temps : « tu me demandes si je suis encore célibataire. Écoute, ça me gêne de parler de ma vie privée au travail. Parlons plutôt de tel dossier/telle activité. » Et on commence à parler de quelque chose lié au travail.

> **Point n° 32** : il prêche le faux pour savoir le vrai. « Je sais ce que tu as fait ! »
> Cette technique est facile à contrer, en répondant simplement : « Ah bon ? Qu'est ce que j'ai fait ? »

> **Point n° 34** : il nous incite à rompre avec les personnes influentes qui pourraient nous aider à y voir clair ; il s'agit de décrédibiliser toute personne qui brise son jeu.

Il faut faire clarifier les sous entendus et dans l'idéal qu'ils soient exprimés de vive voix. Donc il faut explicitement dire qu'on ne comprend pas pour remettre le dialogue à un niveau explicite, concret et ce même quand cela ne nous concerne pas « Celui là il n'a pas inventé le fil à couper le beurre... » on peut répondre : « Ah, qu'est-ce qu'il ne sait pas faire qui te gènes ? »

> **Point n° 38** Il change comme un caméléon en fonction des situations, des circonstances ou de son public.

Repérer cette attitude permet de donner un excellent indicateur sur la personne : pas de doute, la personne est en phase de manipulation, car elle contrôle ses attitudes, les changent

en fonction de ses intérêts. On a donc un acteur en face de soi, en prendre conscience permet de se distancier de ses attaques (la colère qu'on reçoit n'est plus considérée comme « il m'en veut », mais « il a besoin de montrer qu'il se fâche contre moi »), d'analyser plus clairement ses répliques.

Point n° 40 : Il éprouve le besoin constant de prouver à autrui sa valeur, mais s'avère moins compétent que ce qu'il laisse entendre.

Si vous avez un niveau hiérarchique supérieur, ne vous fiez pas aux apparences et n'attendez pas que l'information, les signes viennent à vous. À vous d'aller chercher la réalité (en travaillant avec les gens, en regardant leur travail, en cherchant à reconnaître leurs difficultés et leurs réussites ; il ne faut pas que ce soit dans le cadre d'un jugement, mais dans le but d'être avec eux), n'attendez pas qu'on aille vous la servir totalement déformée (le benchmark, les statistiques sont également une déformation).

@TRAVAIL/ HARCÈLEMENT/D'AUTRES ALLIÉS

Pour se faire aider, on peut faire appel à :

- la médecine du travail

Lors de la rédaction de cet ouvrage, nous avons pu constater que de nombreux médecins sont véritablement engagés auprès des salariés, qu'ils ont à la fois les compétences, la déontologie et le professionnalisme nécessaires pour distinguer les problèmes dus à l'organisation du travail des problèmes d'ordre privé. Beaucoup assument leur rôle avec persévérance et se « mouillent » au point d'être victime eux aussi de harcèlement, d'être poursuivi en justice, etc. Ils peuvent être de très bons alliés.

Cependant, nous constatons également que certains médecins de travail sont corrompus et, contrairement à leur déontologie, livrent les confessions, les problèmes rapportés par les employés à la direction ce qui est fort dommageable. Néanmoins, en observervant les actions que le médecin entreprend ou n'entreprend pas, il sera aisé d'en déduire sa position vis-à-vis de la direction.

Attention également aux campagnes de dénigrement de l'entreprise : dans le cas des médecins engagés, il arrive que l'entreprise fasse tout pour le décrédibiliser auprès des salariés afin qu'ils ne lui fassent pas confiance.

Quand c'est le cas, c'est peut-être justement un signe que le médecin en question n'hésite pas à insister auprès de l'entreprise pour qu'elle change son organisation au profit des salariés. Restez vigilants.

Concrètement, le médecin du travail peut vous mettre en arrêt, en incapacité, vous faire changer de poste. À une autre échelle, il aura une voix au chapitre concernant l'organisation du travail pour tous, il est en principe un acteur ayant du poids sur les décisions de l'entreprise, donc il peut changer les choses.

Il est essentiel de le consulter surtout dans les cas de souffrance, car non seulement il vous permettra de reprendre votre souffle, de vous permettre de guérir, et cet arrêt ou cette consultation sera une preuve, un témoignage qui servira en cas de procédure judiciaire.

- aux délégués du personnel

Les délégués du personnel peuvent prendre leur rôle très à cœur comme l'inverse. À vous de juger selon leurs actions/inaction et leur prise de position.

- aux syndicats

Une solution assez efficace quand on veut passer à l'action, d'autant plus si les problèmes sont partagés par plusieurs personnes au sein de l'entreprise. Les syndicats permettent aussi d'aiguiller, de renseigner, de conseiller en fonction des problèmes rencontrés. Un conseil : ne le criez pas sur tous les toits, restez discret. Une fois qu'on saura que vous avez fait appel à un syndicat, vous serez définitivement étiqueté et vous pourrez dire adieu aux avantages, aux privilèges, aux promotions. Parfois, en tout début de parcours, l'entreprise peut essayer au contraire de changer votre position : on vous proposera des promotions, on vous fera des excellentes évaluations. Il s'agit là d'essayer de vous désolidariser du mouvement en cours.

- à la direction des ressources humaines

Là encore, on peut avoir de très bon DRH comme des acteurs du pire (comme on a pu le voir avec l'exemple de France Télécom). Grande méfiance donc, certains DRH ne sont utilisés par la direction que pour casser des mouvements, maintenir la surveillance et le contrôle, annoncer les plans de licenciement ou faire du « dégraissage ».

Vous pouvez également en discuter avec :

- les avocats de droits social
- les psychologues (en tant que soutien lors des phases les plus dures mentalement ; il y a aussi certaines entreprises qui ont des psychologues du travail, en principe leur déontologie en font des personnes de confiance)
- les inspecteurs du travail
- les associations contre le harcèlement
- le CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail : il est présent dans toutes les entreprises de plus de 50 salariés)

Quel que soit le problème, mieux vaut agir tôt : vous aurez plus de forces, la situation sera moins dégradée et sachant que les mesures sont parfois longues, il faut être prêt à être très patient.

@TRAVAIL/LE POUVOIR

L'idée répandue est de penser que s'il y a tant de problèmes au travail, c'est à cause de cette course sans limite au profit. C'est en partie vrai, surtout quand il s'agit de profit personnel ou de l'idée naïve qu'il faut maintenir coûte que coûte une haute croissance. Mais on a vu tout au long des chapitres précédents que l'appât du gain n'est pas la seule motivation : il y a toujours une question de pouvoir, que ce soit dans la prise de décision (on sert son pouvoir avant de servir l'entreprise), dans la façon dont est organisée l'entreprise (pour que les pouvoirs en place conservent leur pouvoir), dans les comportements de ses acteurs, à tous les échelons.

[Nous avons aussi abordé la question du pouvoir ici : https://hackingsocialblog.wordpress.com/2014/06/02/et-toi-tu-serais-comment-si-tu-avais-du-pouvoir/]

@TRAVAIL/LE POUVOIR/POURQUOI ON LE CHERCHE ?

La première chose à faire est de se remettre en question - même quand on s'imagine sans pouvoir (ce qui est faux), de voir en face notre rapport et conception du pouvoir et de comprendre nos motivations vis-à-vis de celui-ci : il ne s'agit pas là de culpabiliser, de porter tous les fardeaux du monde, mais de traquer des modes de fonctionnement agissant sur nous et qui ne sont pas nôtres. Bon nombre des déterminants de nos comportements sont issus de formatages, de conditionnements, de dissonance cognitive, d'influences et de manipulations. Avoir été influencé est normal et peut être tout à fait bénéfique si l'influence est franche, qu'elle est dans un débat qui confronte d'autres opinions, quand elle fait appel à la réflexion de la personne, qu'elle n'est pas sournoise, et qu'elle ne parle pas qu'a l'inconscient ou des instances primitives de notre cerveau (émotions). Cependant, on baigne dans un océan d'influences sournoises, il nous faut donc accepter de regarder nos pensées en face et les comportements qu'elles provoquent afin de nous reprogrammer mais aussi de comprendre le comportement des autres personnes. Bonne nouvelle, en entreprise, étant donné les différents cadres cloisonnant les possibilités d'action, il est beaucoup plus simple de faire ce travail sur soi que dans la vie au sens large ; se changer soi c'est se donner la possibilité et les moyens de changer l'organisation, de les hacker, de les réparer, de les améliorer.

- on cherche le pouvoir pour des raisons animales

Une partie de nous, le cerveau reptilien n'est qu'automatismes liés à la survie. Si on pouvait isoler cette partie du cerveau, la maîtrise de soi serait primitive et n'inhiberait pas les

émotions ni l'agressivité ; l'autre, s'il n'est pas du sexe convoité, est un potentiel ennemi, un maître ou un soumis à notre merci ; on se rêverait en loup alpha et nos missions se résumeraient à la défense du territoire ou la volonté d'en gagner d'autres. L'entreprise peut être perçue de cet unique point de vue reptilien, que ce soit dans ces missions globales que dans la manière dont on doit considérer les relations humains. L'individu comme l'entreprise peut encourager ce mode de pensée très peu élaboré, avec un vocabulaire plus civilisé néanmoins.

Le monde perçu ainsi par les automatismes reptiliens est très carré, simple à comprendre, simple à maîtriser, donc rassurant : il y a des gentils, des méchants, il faut dominer pour ne pas être soumis, il faut conquérir toujours plus pour être certain d'être en sécurité. Cette interprétation de la vie sociale est rassurante, elle nous donne un guide de conduite et évince tout doute sur la nature de ce qu'on vit. Voilà pourquoi on l'adopte tous dans certaines situations ou à certains moments de la vie. La vie selon la « loi de la jungle» est instantanément compréhensible, elle canalise les peurs en cadrant au maximum selon un filtre réducteur.

Chercher du pouvoir, dans la logique reptilienne, est donc parfaitement cohérent. Mais c'est dénier son humanité et celle des autres, c'est préférer fonder sa vie sur ces automatismes plutôt que sur les capacités - pourtant brillantes - de nos cerveaux humains, telle que l'imagination, la créativité, l'empathie...

Mais comme nous l'avons déjà dit, le concept de cerveau reptilien reste un concept, nous ne déconnectons pas un cerveau pour en utiliser un autre : ainsi les plus belles capacités humaines peuvent être mises à profit d'une conception animale de l'humanité. Pour le dire autrement, c'est en quelque sorte mettre les compétences humaines au service, à l'entretien de sa bestialité : parce que c'est plus simple à gérer ainsi, parce que cela permet de maintenir son pouvoir, sa sécurité, ses avantages.

- on cherche le pouvoir parce qu'on se sent impuissant/inférieur/inexistant

Selon nos histoires personnelles, nos caractéristiques, la pression sociale, on a pu se sentir inférieur parce qu'on se démarque d'une façon ou d'une autre de l'environnement et de ces normes sociales : on a pu être humilié, discriminé, victimes d'injustices, de moqueries, de dédain, de mépris. Par revanche, on voudra changer cette étiquette d'« inférieur» en étiquette de « supérieur» .

Parfois, nul besoin d'avoir personnellement senti cette infériorité : les parents, les proches, le clan a pu être cette victime de la pression sociale et on peut se sentir investi d'une mission afin de les « venger» .

Or le problème n'est pas d'avoir la mauvaise étiquette; c'est l'étiquette le problème. En avoir une « supérieure» améliore sans doute le quotidien, mais cela ne résout rien au problème de fond.

- on cherche le pouvoir pour ses à-côtés

Le pouvoir est associé à de nombreux avantages, dont le plus enviable est souvent l'argent. Le pouvoir est synonyme, dans nos sociétés, de sécurité, de l'assurance de résoudre ses besoins et ceux de sa famille sur le long terme. Même si le pouvoir est perdu, on aura plus de chance de le retrouver qu'une personne qui n'en a jamais eu. C'est également une sécurité sociale : les autres respectent ceux qui ont du pouvoir, même hors contexte ; les autres écoutent et ont plus d'intérêts pour les gens qui ont du pouvoir. Le pouvoir dans nos sociétés est confondu avec l'autorité, l'expertise : on croit davantage celui qui a du pouvoir, on écoute plus ses conseils ; si on se comporte mal est qu'on a les attributs du pouvoir, les autres sont plus indulgents ; le pouvoir est cru méritocratique : on pense que les gens de pouvoir ont fait plus d'études, ont plus travaillé, qu'ils méritent plus que les autres leur pouvoir sinon ils ne l'auraient pas eu ; or c'est souvent faux.

Par ambition ou par crainte, les autres vont tout faire pour être aimé du puissant, donc être particulièrement agréable avec lui. La vie est donc plus confortable, plus sécurisante, plus agréable pour celui qui a le pouvoir.

Mais cette valeur ajoutée à la vie sociale est basée sur des biais, des confusions, des jugements automatiques : se complaire dans la délectation de ces biais revient à valider ces biais et à faire des erreurs de raisonnement. Cependant, au vu des avantages que procurent ces biais aux puissants, même s'ils sont parfaitement conscients que ce ne sont que des biais, ils peuvent être tentés de les laisser persister, pour leur profit personnel et pour leur égo. On a là un très bon indicateur de la façon dont le puissant gère son pouvoir : comment gère-t-il la flatterie ? S'il s'en méfie, qu'il nuance, voir qu'il la rejette ou qu'il semble préfère les personnes franches, on a ici quelqu'un qui ne veut pas se laisser aller dans l'ivresse du pouvoir et qui n'aime pas l'esprit de cour ; accepte-t-il les contradicteurs ? Écoute-t-il et prend-il en compte les discours déplaisants ?

- on cherche le pouvoir parce qu'on est formaté à le chercher

Ce formatage à chercher le pouvoir peut commencer dès l'enfance : les parents peuvent exiger de l'enfant qu'il soit au-dessus de la mêlée (par sa force, ses compétences, ses connaissances, ses activités, ses possessions, sa domination sur les autres...) et le conditionner à être dans l'obligation de dominer ; le milieu social n'a strictement rien à voir avec cette inclination : un milieu riche comme pauvre pourra pousser les enfants à être ainsi.

Puis l'école prend le relais en favorisant la compétition, en différenciant les bons des mauvais, parfois en initiant les premiers étiquetages négatifs (« vous êtes des bons à rien» ; « Ce n'est pas un cursus pour vous» ; « c'est trop compliqué pour vous») ; les parents et les profes-

seurs peuvent faire la différence, soit en appuyant encore plus l'esprit de compétition (en punissant les mauvais, en les humiliant ; en rehaussant les meilleurs, en les montrant en exemple ; pour les parents, en exigeant la première place pour les enfants, en se moquant des résultats plus médiocres ; etc.).

Cette culture de l'élitisme se poursuit encore plus fortement dans les grandes écoles, dans certains cursus universitaires.

On a donc là une éducation favorisant la recherche de l'inégalité en appuyant sur les différences, en favorisant la compétition, l'élitisme, le combat contre soi-même et les autres.

Le formatage est également télévisuel-commercial et cela depuis l'enfance : on a en moyenne, depuis l'âge de quatre ans, quatre heures par jour d'entraînement a des valeurs idéologiques d'être le meilleur, de posséder beaucoup, de se différencier de l'autre, de combattre l'autre qui est un rival, de soigner uniquement les apparences, etc..Notre chapitre sur le sujet des médias en témoigne.

Prenons une métaphore : si on passait 4h par jour depuis notre enfance à travailler nos muscles, notre apparence physique serait radicalement différente ; un cerveau qu'on entraîne 4 h par jour à absorber la télévision est aussi transformé, excepté qu'ici, les transformations sont appauvrissantes, ont des valeurs idéologiques malsaines et ne servent qu'a accroître nos pires aspects comportementaux qui sont nuisibles à la planète.

Le formatage, quand il est largement partagé et cultivé dans une société (par la télévision par exemple), entraîne une pression sociale : le formatage est la norme sociale à respecter, à faire respecter, les formatés cultivent et poussent les autres à être formatés. Ils le font inconsciemment, par automatisme, parce qu'il leur manque des informations/des connaissances, pour ne pas mettre en péril leur système de pensée, par cohérence mal avisée, etc.

Concrètement cette pression sociale s'exprime par le jugement négatif de tous ceux qui s'écartent du moule de formatage ; ce jugement négatif peut prendre un aspect faussement altruiste, se teintant de pitié ou de mesure pour aider la personne à rentrer dans le formatage.

Cette pression sociale alimente clairement les inégalités, les injustices, la domination VS soumission, parce qu'il est considéré comme normal d'avoir des comportements différents envers les autres sous prétexte d'un statut symbolique ou d'une situation, parce qu'il est normal de juger les personnes en fonction d'une infériorité ou d'une supériorité supposée et qu'on demande à être traité en fonction de nos différences : cette normalité est à changer, car elle nous dessert.

@travail/le pouvoir/ce qu'on attend de lui

On a vu précédemment que notre volonté de pouvoir est issue de formatages et autres conditionnements servant à cultiver notre volonté de domination, servant à nous laisser - paradoxalement - soumis. Annihiler ou réorienter cette volonté est déjà une bonne façon de casser cette mécanique et de commencer à la rendre inopérante. L'autre problème sur lequel nous pouvons également agir est celui de notre conception du pouvoir :

> **Hofstede (1989)** a été amené à travailler dans une entreprise multinationale d'informatique dans les années 60. Il a entrepris d'étudier les différences culturelles concernant la façon dont les employés percevaient leur travail ou leur chef par exemple. D'étude en étude, il a rassemblé des données dans 74 pays différents comportant 20 langues différentes, et a récolté 116 000 questionnaires comprenant une centaine de questions.
>
> Résultats :
>
> - les pays d'Europe du Nord ont des valeurs de pouvoir faible, ce qui veut dire qu'ils supportent mal les inégalités, qu'ils préfèrent les relations professionnelles égalitaires basées sur la négociation et la délégation des pouvoirs aux salariés. Ils ne tolèrent pas les forts écarts de salaire, les privilèges et les symboles de pouvoir
>
> - la France a une adhésion à des distances de pouvoir relativement forte : les salariés préfèrent des relations professionnelles autoritaires, attendent et valorisent les inégalités sociales et professionnelles, notamment au niveau des salaires.

Ce qui rejoint notre chapitre précédent : nous souhaitons les inégalités parce que nous voulons nous différencier en acquérant du pouvoir....Cette conception n'arrangera rien aux injustices et est un comble pour un pays dont la devise est « liberté, égalité, fraternité» .

Une autre conception extrêmement problématique quant au pouvoir est une conception autoritaire, type fascisme. Adorno (1950) a mené aux USA des études sur la personnalité autoritaire afin de comprendre les déterminants à adhérer à cette conception du pouvoir :

- la soumission à l'autorité : les personnes autoritaires sont inconditionnellement soumises envers les autorités morales telles que les parents, les personnes âgées et des figures abstraites tel que Dieu. Ils considèrent qu'il ne faut pas remettre en cause leurs décisions.

- des valeurs liées à un système dominant/dominé : l'obéissance et le respect de l'autorité sont les choses les plus importantes à apprendre à un enfant.

- Les libertés accordées par l'état sont vues d'un mauvais œil.
- Les minorités de tous genres sont une menace ou sont mal perçues, ils font preuve de racisme, de sexisme et sont nationalistes.
-il y a un rejet de l'égalité,
- ils recherchent le pouvoir sur autrui,
- ils préfèrent l'emploi de la force comme moyen de persuasion,
- ils sont certains de détenir la vérité.

Nul besoin d'argumenter pour faire comprendre à quoi mène cette conception du pouvoir : l'Histoire est assez explicite pour comprendre à quelle horreur cela peut mener.

Cependant, cette conception autoritaire du pouvoir n'est pas seulement un problème au niveau politique mais également en entreprise.

@TRAVAIL/LE POUVOIR/SON IVRESSE

L'expression est connue : « le pouvoir rend ivre », occultant une perception normale des choses, gonflant démesurément l'égo, boostant à l'excès la confiance en soi, etc.

Avant d'aborder la question de l'ivresse, il faut bien rappeler que la prise de pouvoir, le changement vers le « haut» de statut, l'obtention d'une fonction supérieure ne prémunit pas pour autant de tous les biais dont nous avons parlé auparavant. La sagesse n'a strictement rien à voir avec un statut social, une fonction ou une profession, elle n'est pas une compétence qu'on se doit d'acquérir pour obtenir une place professionnelle.

La connaissance des biais psychologiques n'est pas non plus un vaccin permettant de ne plus y être soumis : on peut réussir à les voir à l'œuvre chez autrui tout en restant aveugle à ses propre biais. On peut même avoir la sagesse de savoir ce qui est bon pour autrui, repérer les problèmes, empêcher ces biais, tout en fonctionnant soi-même en mode automatique la plupart du temps. Seul un travail sur soi, par soi, permet d'accéder à une certaine forme de sagesse ; les diplômes, les compétences, l'expérience professionnelle, les fonctions exercées, le statut social, n'ont strictement rien à voir avec cette autodiscipline.

L'accession au pouvoir a néanmoins un effet sur les biais : elle aggrave leurs conséquences. Un « sans pouvoir» jugeant automatiquement autrui, avec un biais liés aux apparences, se fera peut être un inimitié, rendra un moment professionnel désagréable ou encore ruinera sa réputation auprès des autres (si le biais est raciste par exemple). Alors qu'avec du pouvoir - par exemple celui d'un recruteur-, ce même biais perpétuera une discrimination injuste pour des dizaines voire des centaines de personnes.

De plus, la position de pouvoir implique des privilèges qui n'aident pas à garder la tête

froide, qui opposent une résistance à l'humilité et à la remise en question : le nombre de personnes à son service, la soumission des subordonnés, les flatteries, l'esprit de cour, etc. Tous les à-côtés du pouvoir peuvent agir contre le nécessaire travail d'humilité, de sagesse, que requiert le domptage de ces biais. D'autant plus que ces biais sont nocifs à l'entreprise.

Re-listons quelques biais qui peuvent agir en entreprise, encore plus quand on a du pouvoir :

- le conformisme, par exemple faire ce que le prédécesseur a toujours fait, or il faisait peut être mal ; cela nuit à l'innovation, à l'évolution de l'entreprise et ça n'aide pas à la résolution de problème.
- l'heuristique de disponibilité, on voit un subordonné se comportant mal, on en déduit que tous se comportent mal ; autrement dit ce n'est pas parce qu'on a vu quelque chose plusieurs fois que c'est pareil pour tout le monde, dans toutes les situations similaires.
- l'engagement et ici tout particulièrement l'auto-engagement (décrit dans la partie commerciale) : on persiste dans nos propres décisions même si des infos nouvelles viennent casser les conditions qui nous attiraient au départ ; il faut savoir annuler ces décisions.
- tous les biais à l'apparence (page 90), que ce soit au niveau vestimentaire, symbolique (montres, voitures), physique, comportemental : par exemple estimer que Untel est quelqu'un de responsable sur son « intuition» ; or cette intuition vient en réalité du fait qu'il a une consommation ostentatoire et qu'il le fait savoir (vêtement de luxe, loisirs de privilégiés, accessoires coûteux...) et également du fait qu'on le voit toujours apparemment débordé. On juge ici l'acteur dans son rôle et l'activité en elle-même, le travail est occulté or c'est la seule chose qui devrait compter.

Venons-en à présent à l'« ivresse» du pouvoir :

- En situation de pouvoir, on choisit toujours de prendre des mesures qui sauvegardent notre pouvoir, le maintien, plutôt que des mesures qui servent l'organisation ou l'intérêt collectif. Autrement dit, en situation de pouvoir, on pense avant tout à conserver son pouvoir plutôt qu'à servir l'intérêt collectif.

> **Gangloff (1996)** a présenté à 55 cadres (37 en entreprise privée ; 18 en entreprise publique) une série de cas problématiques où l'on pouvait opter pour deux décisions : l'une allait dans le sens de l'organisation, mais pas de son propre pouvoir ; l'autre permettait de garder son pouvoir, mais ne profitait pas à l'entreprise. Par exemple, on présentait le cas d'un excellent salarié qui avait osé se garer sur le parking de la direction et qui mettait l'entreprise au défi de le licencier pour

cet acte. Les cadres sujets de l'expérience devaient dire s'il fallait le licencier (une décision qui allait dans la préservation de leur pouvoir et qui n'était pas profitable à l'entreprise) ; ou s'il fallait laisser cette personne brillante à son poste (une décision favorable à l'entreprise, mais qui mettait en danger le pouvoir). Quels que soient les cas présentés, les cadres choisissaient toujours la décision qui leur permettait de conserver leur pouvoir, mais qui nuisait à l'entreprise.

Les décisions, chez les puissants, se prennent d'abord en fonction de leur pouvoir (pour le préserver, pour le défendre, pour empêcher les menaces, pour l'augmenter), pas en fonction de l'intérêt général, pas même en fonction du profit de l'entreprise. Cela s'explique de différentes manières : la personne sent son pouvoir menacé, elle agit donc en fonction de la peur ; elle estime qu'elle doit rester dans son rôle puissant pour le bien-être de l'organisation, donc qu'il faut sacrifier les menaces à son pouvoir, même si ces « menaces» apportent également beaucoup de bien-être à l'entreprise.

- En situation de pouvoir, on arrive moins à se contrôler soi-même. Autrement dit, le pouvoir qu'on a sur les autres diminue celui qu'on a sur soi.

Guinote (2007) les sujets sont divisés en deux groupes après avoir rempli un questionnaire :
- On dit au premier groupe qu'ils sont doués pour résoudre des problèmes et qu'ils seront donc des « travailleurs» . Ils seront rémunérés 4 dollars, mais ils pourront avoir 2 dollars de plus si les évaluateurs jugent favorablement leur travail.
- On dit au deuxième groupe qu'ils sont doués pour évaluer la créativité, ils seront donc les « évaluateurs» . Ils seront rémunérés 6 dollars et pourront décider d'attribuer ou non une prime aux travailleurs.

Tous les sujets ont pour tâche de décrire la journée d'une personne noire américaine, nommée Jeff. Cependant, on scinde encore en deux l'expérience : à un groupe on dit que généralement les gens se basent sur des stéréotypes et qu'il ne faut surtout pas faire comme eux ; à l'autre groupe, on ne dit rien.

Résultat : qu'importe que la personne ait du pouvoir ou non, elle utilisera des stéréotypes si on ne la prévient pas avant. Quelqu'un à qui on a donné du pouvoir n'a pas plus de self-control qu'un sans-pouvoir. Avoir des responsabilités n'est donc pas un facteur qui pousse au contrôle de soi, du moins dans cette expérience, avec un pouvoir peu puissant (on espère en tout cas que les personnes qui ont par exemple, le pouvoir de tuer, ont plus de contrôle sur eux même).

Les sujets ont une autre tâche : ils doivent à présent évaluer Joe, une autre personne, à partir de traits stéréotypés ou non.

Résultat : les évaluateurs à qui on avait précédemment demandé de contrôler leur stéréotype ont davantage exprimé une vision stéréotypée…

Les résultats de cette deuxième tâche vont à l'encontre de la logique : quelqu'un de responsabilisé (on lui a donné du pouvoir), qu'on a prévenu de ne pas user de stéréotypes, n'arrive qu'à user de self-control une seule fois et se « lâche» dès la deuxième tâche qui pourtant était en corrélation avec son statut d'évaluateur. Il se passe ce qu'on appelle l'effet rebond : les pensées occultées reviennent avec force, indépendamment de la personne, car la personne a moins de contrôle sur elle-même quand elle a du pouvoir sur les autres. L'autre constatation bien triste de cette expérience, c'est qu'il faille dire aux personnes de ne pas user de stéréotypes pour qu'elles n'en usent pas… Autrement dit, aucune d'entre elles n'a réfléchi à la question de la discrimination préalablement, aucune n'a dompté cette absence de réflexion qu'est le racisme (les items de l'expérience sont sans équivoque raciste, Joe étant taxé de « pauvre» , « paresseux» , « peu intelligent» alors que la seule donnée que l'on connaît sur lui est qu'il est noir).

Ces résultats posent un énorme dilemme : la situation de pouvoir nécessiterait, pour être efficace, un grand contrôle sur soi afin de ne pas produire des comportements nocifs ; Or la situation de pouvoir diminue le contrôle de soi-même, ce qui nous mène à un énorme paradoxe. Ce problème est de taille et chacun a pu le vérifier : on a tous des exemples en tête de « puissants» perdant le contrôle d'eux même, que ce soit au niveau sexuel, au niveau des règles (magouille financière), au niveau comportemental (autoritarisme, harcèlement...).

- Plus on a de pouvoir, plus on évalue ses propres performances positivement et plus on voit les performances des autres comme médiocres

Georgensen et Harris (1998) ont passé à la loupe 25 études de laboratoire ou de terrain sur cette question : la conclusion est claire, plus on a de pouvoir, plus on juge son travail bon et plus on trouve médiocre le travail des autres.

On voit là une forte confusion à l'œuvre chez les puissants entre le statut et la nature du travail : ils concluent inconsciemment que s'ils ont un statut supérieur c'est qu'ils font un excellent travail ; et inversement que le reste du monde, les statuts inférieurs comme les autres supérieurs font un travail médiocre, parce qu'ils n'ont pas leur pouvoir à eux. Or un ouvrier peut faire un travail d'une excellence et d'une rigueur admirable et un cadre supérieur travailler comme une brute sans finesse. Le statut ne dit absolument rien sur la qualité du travail. Un conférencier peut crier aussi désagréablement qu'une « marchande de poisson» et une épicière être aussi passionnante et riche d'enseignement qu'un chercheur. Tout est possible,

le statut ne dit finalement que très peu de choses sur une personne et ce qu'elle fait effectivement.

- Le pouvoir modifie notre sens moral

Lammers et Stapel (2009) pour cette expérience on avait amorcé certains sujets à se sentir puissant ou au contraire à ne pas avoir de pouvoir.

Une amorce est une petite manipulation – petite, mais néanmoins efficace – pour que des personnes pensent et agissent sur un certain mode, ici qu'ils se sentent puissants ou sans pouvoir : on leur avait fait réaliser des mots mêlés où ils devaient chercher des mots liés à la puissance (pouvoir, autorité, influence…) ou au pouvoir faible (subalterne, impuissance, soumission…). Les techniques d'amorçage peuvent paraître ridicule, on peut douter de leur efficacité, mais dans les actes cela marche ; petite digression explicative sur l'amorçage : si on fait lire à des sujets des mots sur la vieillesse et qu'on calcule le temps qu'ils mettent à rejoindre la sortie après l'expérience, ils seront bien plus lents que ceux qui n'ont pas lu ces mots.

Après l'amorçage à être ou non puissant, on leur soumet un dilemme moral auquel ils devront répondre. Voici les 3 dilemmes, nous ne mettons pas les résultats immédiatement pour vous puissiez vous autotester si vous le souhaitez, l'important étant la façon dont vous justifiez votre choix :

Dilemme 1 : Carole, une lycéenne qui a promis de voir sa copine Corinne pour l'aider à résoudre un problème personnel, se voit proposer par Tina, une nouvelle fille de sa classe, de l'accompagner au théâtre. Elle doit donc choisir entre sa loyauté envers Corinne et la nécessité de se montrer gentille avec la nouvelle élève Tina. Que doit-elle faire?

Dilemme 2 : un médecin informe à une femme que son compagnon n'en a plus que pour quelques mois à vivre. La femme demande au docteur s'il est possible de différer cette terrible annonce afin qu'elle puisse lui organiser le rêve de sa vie, à savoir un voyage en Afrique. Que doit faire le docteur ? Différer l'annonce ou dire la vérité sans attendre ?

Dilemme 3 :un kidnappeur d'enfant est arrêté au moment où il vient récupérer la rançon qu'il a réclamé. Face à son refus d'indiquer où se trouve l'enfant, le policier en charge de l'affaire décide de le menacer d'employer la torture. La question est, est-il permis dans ce cas, d'utiliser des pressions psychologiques, d'utiliser la privation de sommeil et de nourriture ou des violences physiques ?

Résultats : L'important ici n'est pas le choix, mais la façon dont les per-

sonnes justifient leur choix.

- Pour le dilemme numéro 1, ceux qui ne sont pas puissants, qu'on a amorcé à être des « sans-pouvoir» vont justifier leurs décisions en fonction des conséquences pour les personnes « Tina a besoin de nouveaux amis, sinon elle va se sentir seule» ou « Corinne a besoin de quelqu'un pour résoudre ses problèmes» .
- Pour le dilemme numéro 1, ceux qui ont été amorcés à penser en « puissant» vont justifier leurs décisions par des principes moraux généraux « une promesse est une promesse (voir Corinne)» , « il faut être accueillant envers les nouveaux»
- Pour le dilemme numéro 2 et 3, il en est de même : les personnes ayant un sentiment de pouvoir font appel aux grands principes moraux, c'est-à-dire que le médecin doit dire directement la vérité au patient et le policier ne doit pas utiliser toutes formes de rétorsion. Excepté qu'ici, être inflexible avec les principes moraux généraux est problématique : le patient n'aura peut être plus jamais l'occasion de vivre un bon moment avant sa mort, peut être qu'il fera annuler son rêve ou ne pourra en profiter autant que si la nouvelle avait été retardée. Quant au kidnappeur, ne pas lui mettre de pression peut peut-être mettre en danger de mort l'enfant. Pour ces dilemmes, les sans-pouvoirs font preuve de plus de flexibilité et pensent avant tout aux conséquences plutôt que de s'en remettre à des principes généraux.

Ces expériences expliquent bien des comportements : si le puissant licencie pour le principe général du bien-être de l'entreprise, c'est-à-dire sa forte croissance maintenue, il ne pense pas aux conséquences, il s'en remet à quelque chose de supérieur, voire divin (l'économie), qui va au-delà de ce que l'humain peut percevoir (du moins c'est une croyance répandue). Penser à de grands principes supérieurs sert comme excuse, sert le déni de la personne qui a pris la décision, sert de faire-valoir, sert à imposer une décision, est économique d'un point de vue mental (on ne s'embarrasse pas de réflexions, on ne cherche pas d'autres idées, on ne ressent pas d'émotions, on a un « c'est comme ça» fataliste et distant) même si elle est profondément injuste, injustifiable et avec de graves conséquences.

Autrement dit, avec un vocabulaire plus philosophique, les gens amorcés à être « puissants » , agissent selon un impératif catégorique : « il faut / il ne faut pas…. » .

Le devoir est figé, les actions ne sont pas adaptées concrètement mais répondent à des principes abstraits (il ne faut pas mentir, il faut dire la vérité quelles que soient les circonstances et les conséquences…).

Toutes ces conclusions d'expériences et d'études se basent uniquement sur un pouvoir d'action sur les autres, sur les situations. Exceptés pour les études prenant pour sujet des personnes ayant un pouvoir dans leur vie professionnelle, les personnes n'ont pas les « à cotés»

du pouvoir, les expérimentateurs ne pouvant pas reproduire les conditions exactes d'un grand pouvoir, c'est-à-dire les bonus de millions d'euros, les salaires exorbitants, la cour soumise et admirative, le luxe… Donc dans les faits, l'ivresse du pouvoir est forcément beaucoup plus intense.

@TRAVAIL/LE POUVOIR/SON RAPPORT À LA RÉALITÉ

Plus on acquiert du pouvoir dans une hiérarchie pyramidale, plus on perd le contact avec la réalité. Évidemment, nous excluons de cette affirmation toutes les professions ou situations où le puissant n'est pas dans une structure pyramidale : un médecin de campagne reste en rapport avec la réalité de ces patients, de leurs soins à l'inverse du médecin d'hôpital qui en est déjà beaucoup plus éloigné (les infirmiers ou aides-soignants ont une image plus représentative, plus fournie, plus proche du patient et de la réalité qu'il affronte) ; un patron de PME conserve souvent un rapport avec la réalité du travail que ce soit via les clients, l'activité qu'il mené parfois dans les mêmes fonctions que ces subordonnés. La perte de réalité survient quand on atteint les sommets d'une grande structure pyramidale, quand des dizaines d'échelons inférieurs nous séparent de l'activité de l'entreprise, quand l'information au sujet de l'activité - sur laquelle on travaille - a déjà été transformée, retransformée et n'est plus qu'abstraction (statistiques). On ne reçoit qu'une version modifiée, tronquée de la réalité et on ne peut plus accéder aux données « brutes» mêmes si on le souhaite : en tant puissant, on émet une sorte d'aura qui pousse tout les échelons inférieurs à changer d'attitude en notre présence, à modifier la réalité quotidienne, à mentir, à cacher les problèmes et donc fournir une version idéalisée de la réalité, version qui peut n'avoir rien de la vie quotidienne. Cet « esprit de cour» peut être conscient comme inconscient et il est souvent intéressé par les échelons intermédiaires.

Ce phénomène, c'est ce que nomme François Sigaut « l'aliénation culturelle» [152], excepté qu'ici nous y ajoutons quelques nuances : le puissant a perdu son rapport à la réalité (de par ses fonctions, sa place dans la hiérarchie et également à cause de l'esprit de cour), mais il continue à bénéficier de la reconnaissance par autrui, cet autrui (les niveaux intermédiaires, les personnes fréquentées du même rang) étant également coupé de la réalité.

Cette reconnaissance pousse donc à croire à sa bonne perception du réel, donc a la justesse de ces décisions.

Cette aliénation culturelle est involontairement renforcée par ceux qui en subissent les conséquences : par exemple, quand ils décident de se soumettre à tous les désirs du décideur

152 Lien qui explique cette forme d'aliénation : http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCoQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.inrs.fr%2Faccueil%2Fdms%2Finrs%2FCataloguePapier%2FDMT%2FTI-TC-49%2Ftc49.pdf&ei=CM35U-jfL5bWaJyygvgB&usg=AFQjCNFvdoOas05DnIrqeOcDSU-LAh225iw&bvm=bv.73612305,d.d2s&cad=rja

même si cela contredit la bonne marche de la production, la qualité du travail. Les motivations de cette soumission, on les a largement vus : la peur, la volonté de pouvoir, le profit pour soi-même. Mais chez les aliénés culturels inconscients de leur aliénation, cette soumission de façade aux bons moments les confortent dans leur bonne décision, leur légitimité à décider, leur bonne prise et leur bon maniement du pouvoir, ce qui est parfois totalement faux.

L'aliénation culturelle est un vrai problème pour le haut comme pour le bas, ainsi qu'un problème pour l'efficacité de l'entreprise. Mais ce problème est décuplé si le puissant est inconscient de ce phénomène ou croit en être prémuni : l'ivresse du pouvoir n'a alors plus de limites et les dérives sont nombreuses, causant des tords immenses aux membres de l'entreprise, à l'activité elle-même, à la société qui accueille l'entreprise. Mais la position de pouvoir protège la personne : même si elle fait couler l'entreprise, cela n'aura pas d'impact sur elle.

Fort heureusement, certains décideurs sont conscients de leur aliénation culturelle et tentent d'y remédier : malheureusement, ce sont les solutions de facilité qui prennent souvent le dessus, comme l'augmentation des mesures de surveillance, une inclination au taylorisme et à l'autoritarisme, la quantophrénie (benchmark, statistiques pour tout et n'importe quoi)... Or, toutes ces « solutions» appliquées pour capter une partie de la réalité et réussir à la maîtriser, modifient la réalité, la tronquent et ont bien d'autres conséquences néfastes encore comme on l'a vu depuis le début de notre chapitre travail.

Quelles que soient les mesures prises, les hauts niveaux seront toujours coupés de la réalité, à moins de se grimer et de travailler comme un subordonné à tous les postes de sa propre entreprise, comme dans l'émission « patron incognito» .

@travail/le pouvoir/que faire ?

▶Donc... se changer soi et ses ambitions

« Sois le changement que tu veux voir dans ce monde» *Ghandi*

Et cela commence par trouver à sa vie, son comportement une cohérence bien avisée (page 109) avec nos idées : chercher le pouvoir parce qu'on en a marre de le subir, c'est alimenter le système qui nous déplaît ; se « venger » d'une vie qu'on considère injustement infériorisée en cherchant le pouvoir, c'est vouloir rejoindre ce qui fait toute l'injuste qu'on a subi ; dominer pour ne plus être dominé ou dominer pour exercer une domination plus juste est incohérent : on alimente un système hiérarchique qui nous a déplu, dont on a subi les injustices. L'idée est donc de sortir de ces voies de garage que sont la soumission et la domination, la domination n'étant qu'une soumission à une mécanique et la soumission un accord inconscient au fait qu'on soit inférieur. L'idée est de refuser ces notions et de penser autrement et de faire autre chose,

d'avoir des aspirations et des souhaits qui sont hors de ce système. Cette troisième voie, on peut se la construire ainsi (selon les points vus précédemment :

- en se sentant bien, c'est-à-dire en levant les inhibitions liées aux stéréotypes (être une femme matheuse, un agent d'entretien intellectuel...) ou en bloquant des comportements stéréotypés (être un chef qui se refuse à infantiliser un subordonné, être un cadre qui se refuse à faire du présentéisme...),
- en étant autonome et en cherchant l'autonomie quels que soient les circonstances et les obstacles ,
- en se trouvant d'autres fonctions,
- en faisant campagne. On pourrait étendre ces campagnes à des engagements pris par soi-même,
- en cherchant le flow plutôt que les honneurs ou la réalisation de soi,
- en hackant les organisations problématiques.

Il s'agit là d'exercer son pouvoir même lorsque la société, le statut, dit que l'on est sans-pouvoir ; il s'agit de l'exercer au-delà de ce que cantonne le contrat de travail, et ce pouvoir n'a strictement rien à voir avec « le nombre d'esclaves qu'on a à sa disposition» , mais des actions que l'on fait, qu'on se donne la capacité de faire. C'est une question d'élan et de nature de l'élan : un manager qui veut plus de pouvoir se soumettra à la direction en imposant à l'équipe une certaine façon de travailler vers le profit ; un manager qui ne se soucie pas du pouvoir, qui est guidé avant tout chose par le flow et ses engagements personnels ne se soumettra pas aveuglément à la direction : il travaillera avant toute chose à protéger l'environnement humain, son harmonie avec l'activité, parce que son travail lui est plus agréable, parce que cela est plus cohérent avec ses valeurs personnelles.

Avoir l'ambition de travailler ensemble dans des conditions optimales à un travail le plus éthique possible, est, malgré ce qu'en dit la société, un défi hautement plus ambitieux, plus palpitant, plus plaisant, plus sensé, que celui d'avoir plus de pouvoir. Et qu'importe son statut, ses expériences ou ses diplômes, c'est un pouvoir que tous peuvent exercer.

▶Donc... Idées d'organisation, de management et de façons de faire alternatives

— Rework

[vous pouvez retrouver cette partie en article : https://hackingsocialblog.wordpress.com/2014/06/10/un-management-sain-si-si-cest-possible/]

L'hyperationnalisation des entreprises est un véritable cancer qui ne sert pas l'entreprise, mais qui est symptomatique des pathologies du pouvoir (aliénation culturelle, égocentrisme, autoritarisme, paranoïa, névrose obsessionnelle, peurs diverses...). À cette maladie, on peut opposer la simplicité et le bon sens plutôt que des chiffres, des projections et la rigidité des modèles de management. Un petit groupe d'humains peut s'organiser naturellement et réussir un projet : Jason Fried et David Heinemeier Hansson sont les fondateurs d'une petite entreprise de 19 personnes, « 37 signals », qui a connu une belle réussite en peu de temps. Ils ont parallèlement parlé en toute transparence de leurs pratiques, via des vidéos sur le net et l'ouvrage « Rework » . Voici quelques-uns de ces enseignements :

« **Laissez la planification à long terme aux devins**

> En affaires, à moins que vous ne soyez devin, planifier à long terme relève du fantasme. Trop de facteurs ne dépendent pas de vous : les conditions du marché, les concurrents, les clients, l'économie, etc. Faire un plan d'affaires vous donne l'impression de maîtriser ce que vous ne pouvez pas maîtriser. [...] Or, vous devez pouvoir improviser. Vous devez pouvoir saisir les occasions. Vous devez pouvoir dire : « Nous prenons une nouvelle direction parce que c'est ce qu'il y a de mieux à faire aujourd'hui. « Les plans à long terme empêchent d'agir au moment opportun. C'est au moment où on fait quelque chose qu'on a le plus d'information, pas avant de le faire. Les plans à long terme empêchent d'agir au moment opportun. [...] Travailler sans plan peut sembler effrayant, mais suivre aveuglément un plan déconnecté de la réalité l'est bien davantage. »

Le plan ne sert qu'à donner une illusion de contrôle sur le futur (c'est donc une sorte de mécanisme de défense contre la peur de celui qui les commande), à commander les subordonnés (à prouver son pouvoir) donc à leur enlever leur autonomie et à chercher à prouver son pouvoir. Le plan est tyrannique et il n'impacte pas que les emplois de bureau, les cadres : en supermarché, des prévisions sont faites en fonction des saisons, et les plans tyrannisent les rayons. Si le chef de rayon ne vend pas ses viandes de barbecue l'été (parce que le beau temps n'a pas été au rendez-vous), il est sur la sellette, il peut en venir à harceler ses subordonnés ou trouver des techniques peu éthiques pour remplir néanmoins les objectifs planifiés (pousser à la dépression un subordonné ainsi le ratio coût du personnel/ventes du rayon donne un chiffre satisfaisant).

Pour l'entreprise, se refuser de planifier, ce n'est que du bénéfice : adaptabilité, économie (un bullshit job en moins ou du temps libéré pour la personne en charge de la planification). Même dans des grandes structures : pour un supermarché, ne pas supposer que l'été sera

chaud peut permettre d'innover et de préparer en fonction de la météo, une vente étonnante de parapluie, de cirés et de bottes aux touristes et, pourquoi pas, de jeux de société et autres occupations de temps de pluie, restés invendus.

Accepter l'absence de plan sur le long terme, c'est également favoriser la créativité de situation, mettre l'imagination au goût du jour pour s'adapter. C'est faire confiance à notre empathie : « le client a un problème d'été pourri, qu'est-ce qui, dans mon rayon, pourra lui remonter le moral ? » . Bien évidemment, ne pas planifier nécessite d'accepter d'avoir des employés autonomes, d'accepter qu'ils peuvent avoir de bonnes idées, d'accepter que malgré leur statut subordonné ils soient capables de gérer, d'imaginer et de mettre en œuvre ensemble de bonnes solutions.

Accepter l'absence de plan sur le long terme, c'est gagner également en satisfaction, quel que soit notre statut dans l'entreprise : c'est avoir la possibilité du carpe diem et donc de vivre des moments de « flow » fortement plaisant. « Personne n'aurait pu prévoir ça et pourtant untel a pensé à ça, tel autre a eu cette idée, on a profité de tel événement pour faire ça et on n'aurait jamais imaginé un tel succès. On a tous appris quelque chose et cela nous a donné confiance en nous, cela nous a donné de nouvelles idées, etc. » . L'imprévu, l'inattendu, le surprenant est bon quand on n'a pas peur de lui et qu'on a toutes les bases pour en faire une force (c'est-à-dire autonomie des employés, grande latitude décisionnelle de chacun, écoute de tout le monde, attrait de l'expérimentation et du changement d'habitude, motivation à passer un bon moment tous ensemble).

> « **Pourquoi grossir** ?
>
> Comment expliquer cette attitude ? Qu'en est-il de la croissance et de l'entreprise ? Pourquoi faut-il toujours viser l'expansion ? À quoi rime cette attirance pour ce qui est gros, si ce n'est pour satisfaire l'égo ? (Et vous devrez avoir une meilleure réponse que « les économies d'échelle « .) Qu'y a-t-il de mal à trouver la bonne taille et à s'y tenir ? [...] Être petit n'est pas seulement une étape ; c'est aussi une destination formidable en soi. »

Les directeurs de Fenwick disaient à l'inverse à leurs salariés « En cas de crise le gros maigri et le maigre meurt. Donc on a la chance d'être gros » [153] : or, pour prendre une autre métaphore « Plus l'arbre est grand, plus il risque de prendre la foudre, plus ses branchages sont fragiles au vent, plus il a du mal à nourrir toutes ses feuilles » . La croissance est une prise de risque continuelle, qui nuit plus qu'elle n'apporte : elle nuit aux salariés, elle nuit aux décideurs soucieux de leur travail et de l'entreprise, elle nuit à l'organisation du travail, à l'efficacité de l'entreprise, elle nuit à la société, elle nuit à la terre. Cependant, elle ne nuit pas à celui qui empoche les bénéfices : qu'importe si l'entreprise finit par couler, il aura entre temps pompé toute

153 la mise à mort du travail

la croissance vers son portefeuille. En d'autres termes, la croissance perpétuelle ne sert que les parasites de l'entreprise, ceux qui ne sont présents que pour en tirer le jus et qui se contrefichent de ce que fait l'entreprise ou les gens qui y travaillent. La volonté de croître perpétuellement n'est pas caractéristique d'une entreprise saine, c'est la volonté de ces parasites, parasites qui veulent soit se sentir plus puissant ou soit être plus riches. Ces parasites se retrouvent à tous les niveaux de l'entreprise du plus bas jusqu'au plus haut.

« **Dehors, les bourreaux de travail** !

La culture occidentale aime beaucoup la figure du bourreau de travail. On entend parler de gens qui travaillent jusqu'à l'aube, passent des nuits blanches et dorment au bureau. Se tuer au travail est très bien vu. On ne travaille jamais trop. En fait, cette attitude est non seulement inutile, mais idiote. [...]

Les bourreaux de travail finissent par causer plus de problèmes qu'ils n'en règlent. D'abord, travailler autant n'est tout simplement pas viable. Quand l'épuisement professionnel frappera – ce qui ne manquera pas d'arriver –, les dégâts seront considérables. Mais il y a plus. Les bourreaux de travail font fausse route. Ils tentent de résoudre des problèmes en multipliant les heures qu'ils y consacrent. Ils essaient de compenser la paresse intellectuelle par la force brute, ce qui donne des solutions inélégantes. Ils provoquent même des crises. Ils ne cherchent pas à devenir plus efficaces parce que, en réalité, ils aiment faire des heures supplémentaires. Ils aiment se prendre pour des héros. Ils créent des problèmes (souvent involontairement) pour pouvoir continuer à se défoncer.

Les bourreaux de travail s'arrangent pour que leurs collègues qui ne restent pas le soir se sentent mal à l'aise de travailler « seulement « de manière raisonnable. Cette mentalité engendre des sentiments de culpabilité et démoralise les employés. Pire, elle favorise le présentéisme – les gens traînent tard au bureau par pure obligation, même s'ils ne sont plus productifs. [...]

Les bourreaux de travail n'abattent pas plus de boulot que ceux qui travaillent normalement. Ils se disent perfectionnistes, mais, en réalité, ils perdent du temps en s'attardant à des détails insignifiants plutôt que de passer à la tâche suivante. Ce ne sont pas des héros. Ils ne sauvent pas la situation, ils ne font que l'utiliser. Le véritable héros est déjà rentré chez lui parce qu'il a trouvé une manière plus rapide de faire les choses. »

On pourrait penser que cette attitude est typique des cadres ou des employés en open-space : or les zélés présenteistes sont aussi présents dans des métiers tels qu'agent d'entretien, vendeur, hôte, serveur... Cependant les raisons qui poussent au zèle sont autres : peur de perdre

son emploi, peur d'être encore plus déconsidérés qu'ils ne sont, peur de laisser tomber les collègues. Le chapitre sur l'exploitation explicite tout cela. L'effet du zèle est également différent : le zélé sera encore plus exploité que les autres, il n'obtiendra pas de promotion, il servira de « bouche-trou », on lui assignera toutes les tâches difficiles. Pire encore, il servira à établir de nouvelles normes qui asserviront toute l'équipe. C'est donc un devoir pour le subordonné, pour lui comme pour les autres, de se donner des limites et de faire comprendre aux supérieurs ses limites. Les collègues se doivent également de calmer les zélés, car ils pourraient bien être forcés à être exploités de la même manière qu'eux.

> « **Si vous le dites, faites-le** !
>
> Il y a un monde entre défendre une position et avoir un énoncé de mission qui stipule qu'on la défend; pensez à ces promesses de « service exceptionnel» qu'on écrit juste pour les épingler au mur et qui sonnent terriblement faux… [...] Prendre position pour quelque chose, ce n'est pas seulement le dire ou l'écrire, c'est le croire et le vivre. »

Autrement dit, l'honnêteté paye et le mouvement ne doit pas être : « je suis une entreprise qui prône le dynamisme > donc je modèle mes employés pour qu'ils le soient », mais :« mes employés sont dynamiques et je n'ai même pas besoin de l'écrire et de le crier sur tous les toits parce que cela se voit » . Les recrutements à visée eugénistes sont aussi à proscrire dans cette optique (par exemple ne recruter que les personnes aux comportements dynamiques) parce que l'entreprise a besoin d'idées diverses, parce que les circonstances et les contextes changent, parce que tous les clients ne demandent pas un même service, parce qu'un milieu sectaire ne peut pas évoluer faute de diversité.

> « **C'est le contenu qui compte**
>
> Certaines personnes sont obnubilées par les outils au point d'oublier à quoi ils devraient servir. Comme ces concepteurs graphiques qui multiplient les polices funky et les filtres Photoshop, mais n'ont rien à dire.
>
> Ou ces soi-disant passionnés de photo qui préfèrent débattre sans fin des mérites respectifs de l'argentique et du numérique plutôt que de se concentrer sur ce qui fait une photographie exceptionnelle.
>
> Bien des golfeurs amateurs pensent qu'il leur faut des clubs très chers, mais c'est l'élan qui compte, pas le club. Donnez de mauvais clubs à TigerWoods, et il vous écrasera quand même.
>
> Les gens pensent racheter la paresse par l'équipement. Ils cherchent un raccourci : à défaut de passer des heures à s'entraîner, ils dépensent une for-

tune à la boutique du pro. En réalité, vous n'avez pas besoin du meilleur matériel pour être bon, et encore moins à vos débuts.

Utilisez ce que vous possédez déjà ou que vous pouvez trouver à bon marché, et lancez-vous. Oubliez l'équipement ; l'important est de jouer de votre mieux avec ce que vous avez. Votre son est dans vos doigts. »

Autrement dit, l'ostentation est un masque, et dans certains contextes en entreprise, ce goût de l'apparât peut être un très bon indicateur du « faussement compétent » . Les manipulateurs adorent se parer d'ostentatoire ; si le décideur est soucieux de l'efficacité de son entreprise, il s'intéressera à ceux qui ne font pas de vagues, aux invisibles : il est plus probable qu'ils soient plus passionnés par leur travail, qu'ils soient dans le flow, donc qu'ils n'aient pas le temps ni l'envie de se faire une attitude, un jeu d'acteur ostentatoire.

« Évitez les faux consensus **[ou comment en finir avec l'abstraction]**

« Le monde des affaires croule sous des monceaux de paperasse qui ne sont qu'une perte de temps. Tous ces rapports que personne ne lit, ces diagrammes que personne ne regarde, ces spécifications qui ne ressemblent jamais au produit fini prennent un temps fou à préparer… et s'oublient en quelques secondes.

Les abstractions (comme les rapports et autres paperasses) sont problématiques parce qu'elles donnent lieu à de faux consensus. Cent personnes qui lisent les mêmes mots peuvent s'imaginer une centaine de choses différentes. Voilà pourquoi il est si important d'arriver à du concret dès le début: c'est là qu'on saisit vraiment de quoi il s'agit. Lorsque 100 personnes lisent la description d'un individu, chacune s'en fait une image différente, mais dès qu'elles voient cet individu, toutes savent exactement de quoi il a l'air. »

Et on pourrait rajouter que cela crée d'innombrables « bullshit jobs » couteux, métiers qui ne satisfont pas ceux qui les font ; si on fait appel à eux à l'extérieur, cela peut coûter des fortunes pour finalement ne servir à rien. Au final, cela crée tout un monde d'abstraction inutile, monde qui s'ennuie, monde qui ne sert pas la réalité et n'apporte rien de neuf, voire même qui est un frein à l'évolution de l'entreprise.

Est-ce vraiment cela qu'on veut faire du monde et de la vie ? Tout ceci est ridicule, ne mène à rien, mieux vaut s'attarder sur le concret, l'action, surtout dans le cadre d'une entreprise.

« **Les interruptions minent la productivité**

Les interruptions fractionnent votre journée de travail en une suite de courts moments de travail. Quarante-cinq minutes, et vous répondez à un appel. Quinze minutes, et c'est l'heure du repas. Une heure, et vous vous rendez à une réunion.

La journée s'achève, et c'est tout juste si vous avez joui de deux heures de travail ininterrompu. Or, vous ne pourrez rien accomplir de substantiel si vous êtes sans cesse en train de commencer, d'arrêter, de recommencer, d'arrêter, etc.

Il vous faut exactement le contraire. Les longues plages de solitude sont les moments les plus productifs. On est toujours étonné de la somme de travail qu'on abat lorsqu'on peut s'absorber dans une tâche (par exemple, quand on travaille en avion sans téléphone, ni courriel, ni aucune autre source de distraction).Atteindre ce degré de concentration exige du temps et suppose qu'on évite les interruptions.

Pour cela, il faut vaincre la dépendance à la communication. Une plage de solitude réussie exige de renoncer aux textos, aux appels téléphoniques, aux courriels et aux réunions : on ferme tout, on se tait et on travaille. Les résultats vous étonneront. «

Autrement dit, les open space sont un poison pour la productivité : il faut permettre aux gens de travailler au calme, sans quoi il ne pourront que produire une pensée/un travail superficiel, haché, ou abouti après 10 fois plus de temps que s'ils avaient pu être au calme.

Là encore on peut penser qu'il ne s'agit que d'un problème de cadre ou d'employés de bureau : mais il est en de même pour les autres emplois. Un employé en restauration ou en boutique ressent cette même frustration si à chaque fois qu'il commence une tâche on l'envoie en faire une autre, on l'interrompt pour surveiller son activité ou encore qu'on lui fait des remarques. Pour atteindre au moins un erztaz de flow, les personnes ont besoin de pouvoir réaliser leurs tâches d'un bout à l'autre. Il en est de même dans les emplois multitâches : un cuisinier par exemple, a besoin d'une continuité, même s'il fait 4 choses à la fois ; si on vient le juger avant l'heure, le surveiller, interrompre d'une façon ou d'une autre son organisation on casse le flow. Il ne s'agit pas de ne plus parler à personne, mais de respecter les organisations de chacun.

« **Les réunions sont toxiques**

Les réunions sont les pires interruptions qui soient pour les raisons suivantes:

- Elles portent généralement sur des mots et des concepts, et non sur du concret.
- Elles ne véhiculent habituellement qu'une quantité infinitésimale d'information par minute.
- Elles perdent très vite leur objectif de vue.
- Elles exigent une préparation approfondie que la plupart des gens ne trouvent pas le temps de faire.
- Leur ordre du jour est souvent si vague que personne ne peut dire exactement ce qu'elles visent.

• Elles incluent souvent au moins un imbécile qui fait immanquablement perdre du temps aux autres avec des bêtises.

• Elles se reproduisent à toute vitesse : une réunion en entraîne une autre qui en entraîne une autre, etc.

[. . .]

Si vous devez absolument vous réunir, essayez d'optimiser la productivité de votre réunion en observant quelques règles simples :

• Réglez une minuterie ; lorsqu'elle sonne, la réunion se termine, point final.

• Invitez le moins de gens possible.

• Préparez un ordre du jour très clair.

• Commencez par un problème précis.

• Rencontrez-vous à l'endroit où le problème se pose plutôt que dans une salle de réunion. Expliquez-le concrètement et proposez des changements concrets.

• Trouvez une solution avant la fin de la réunion et désignez la personne chargée de l'appliquer.

Faites-le d'abord vous-même

N'embauchez jamais quelqu'un sans d'abord avoir essayé de faire le travail vous-même. Ainsi, vous en comprendrez la nature et vous saurez ce que signifie bien le faire. Vous pourrez rédiger une description de tâches réaliste et poser les bonnes questions lors des entretiens d'embauche. Vous pourrez déterminer en connaissance de cause s'il vaut mieux embaucher quelqu'un à temps plein ou à temps partiel, faire appel à un sous-traitant ou continuer à faire le travail vous-même, ce qui est préférable si on le peut.

Au surplus, vous serez un bien meilleur gestionnaire parce que vous superviserez du personnel dont vous avez déjà fait le travail ; vous l'évaluerez de manière plus pertinente et vous pourrez mieux le soutenir. «

On rajouterait : ne décidez pas de normes de travail, de processus rigides pour une tâche si vous n'avez pas testé le travail dans les mêmes conditions que l'employé. Autrement dit, il est impossible pour un directeur, un haut supérieur de décider correctement des façons de faire parce qu'il ne pourra jamais tester le travail dans les mêmes conditions que son employé. On peut déterminer ce qu'il y a faire dans les grandes lignes, pas de la façon de le faire. Définir une façon de faire rigide et tyrannique prive l'employé d'autonomie, l'aliène et prive l'entreprise d'efficacité. Tester le poste est une bonne chose, cependant attention à ne pas en faire une expérience omnisciente : ce test ne définira que le poste dans ses très grandes lignes, avec quelques problématiques, mais pas toutes. Il faut accepter que l'employé expérimenté ait bien plus de savoir et de compétences sur le poste que soi, parce que cette autonomie est garante d'efficacité.

« **Comme des étrangers à un cocktail [ou comment le turn-over est un poison]**

Embauchez beaucoup d'employés en peu de temps, et votre entreprise ressemblera à un cocktail réunissant des étrangers. Avec tant de nouveaux visages dans les parages, tout le monde reste poli et s'efforce d'éviter conflits et drames. Personne ne dit jamais : « C'est une mauvaise idée. « On cherche les conversations calmes plutôt que le choc des idées.

Paradoxalement, ce calme attire des ennuis aux entreprises. Dans une entreprise, les gens doivent pouvoir discuter ferme et se dire l'un l'autre qu'ils se trompent ou qu'ils déraillent. Sinon, on se met à travailler à un produit qui ne choquera personne… mais dont personne ne va tomber amoureux.

Vous devez créer un environnement de travail où tout le monde se sent assez en confiance pour parler franchement quand les choses se corsent. Il est important que vous sachiez jusqu'où vous pouvez aller avec chacun. Savoir ce que les gens veulent réellement dire lorsqu'ils parlent est primordial.

Embauchez votre personnel très lentement. C'est la seule façon de ne pas vous retrouver avec des employés qui se comportent comme des étrangers à un cocktail. «

Le turn-over est considéré par beaucoup d'entreprises (supermarché, restauration rapide,etc.) comme une norme, un fait normal et même une forme d'organisation prolifique qui consiste à tirer un maximum de forces, d'efforts, à l'employé puis à le remplacer par un employé plus « frais » . C'est ce qu'on a appelé la « stratégie du pollueur ».

Or un employé expérimenté sera plus productif, plus précieux en conseils en idées, plus apprécié dans l'équipe, plus autonome (donc moins coûteux) etc. Si le turn-over est le fait de démissions, l'organisation du travail est à repenser.

« **Tout le monde au boulot** !

Dans une petite équipe, il faut des gens pour faire le travail, pas pour le déléguer. Tout le monde doit être productif, et personne ne doit se soustraire au vrai travail. Autrement dit, il faut éviter d'embaucher des gens qui délèguent, c'est-à-dire de la race de ceux qui adorent dire aux autres ce qu'il faut faire. Dans une petite équipe, ce sont des poids morts : ils surchargent les autres de travail plus ou moins inutile et, quand ils n'en ont plus à déléguer, ils en inventent.

Les gens qui délèguent convoquent constamment des réunions. Ils en raf-

folent parce qu'ils y trouvent un lieu pour se mettre en valeur et se donner de l'importance. Pendant ce temps, ceux qui sont forcés d'y assister perdent leur temps et le vrai travail n'avance pas. «

L'excuse invoquée pour installer des « petits chefs » est que l'équipe est grande, qu'il y a besoin d'une personne pour diriger ceux qui, ayant la « tête dans le guidon », ne voient pas tout. En ce cas, il faut constituer de plus petites équipes, seul un référent peut être nécessaire (quelqu'un d'expérimenté, qui connaît bien l'entreprise et le travail). Un « petit chef » c'est un risque pour la productivité : s'il a un comportement profondément humain et est vraiment avec ses subordonnés, il peut être un atout ; sinon il peut être un frein à l'autonomie, à la compétence, à l'efficacité et cela sans que cela soit clairement perceptible ; généralement le focus sera mis sur les subordonnés, or c'est souvent lui qui les rend « nuls » . Mieux vaut s'en passer, cela renforcera l'engagement, l'autonomie des employés, cela rendra leur travail plus intéressant, ils pourront faire preuve de plus de souplesse, d'adaptabilité, de créativité. Cependant, si on économise le salaire d'un petit chef, il faut que les salariés soient mieux payés ou puissent gagner plus en fonction des résultats.

« **Embauchez des gens autonomes**

Une personne autonome propose ses propres objectifs et travaille elle-même à les atteindre. Elle n'a besoin ni de direction musclée ni de surveillance étroite et quotidienne. Elle fait ce que ferait un gestionnaire – donner le ton, déterminer ce qui doit être fait et pour quand, organiser et assigner des tâches, etc. –, mais elle le fait elle-même et pour elle-même seulement.

Les gestionnaires d'une seule personne vous libèrent de la supervision en se supervisant eux-mêmes. Inutile de leur tenir la main. Si vous les laissez tranquilles, vous serez étonné et ravi de la quantité de travail qu'ils abattent.

Comment repérer ces précieuses personnes ? En examinant leurs antécédents. Elles se sont déjà autogérées dans d'autres circonstances ; elles ont déjà dirigé un projet ou lancé quelque chose.

Vous avez besoin de ressources capables de bâtir à partir de rien et déminer leurs projets à terme. Embaucher des gens autonomes permet à toute l'équipe de faire plus de travail et moins de gestion. «

On ne crée pas une culture

Les cultures instantanées sont des cultures plaquées et artificielles, des big-bangs d'énoncés de mission, de déclarations, de politiques et de vœux pieux. Elles sont grossières, laides et factices. Une culture plaquée est à une véritable culture ce qu'un faux fini est à une patine.

On ne crée pas une culture. C'est pourquoi les nouvelles entreprises n'ont pas de culture : la culture vient avec le temps ; elle résulte d'un comportement cohérent et persistant. Si vous encouragez réellement et concrètement la mise en commun, la mise en commun finira par faire partie de votre culture. Si vous récompensez la confiance, la confiance s'intégrera à votre culture. Si vous traitez bien les clients, le respect des clients deviendra inhérent à votre culture.

Une culture d'entreprise ne se résume pas à une table de ping-pong ou à un mur d'escalade. Une culture n'est pas un repas de Noël ou une partie de golf annuelle. Une culture n'est ni un énoncé de mission, ni une politique, ni un slogan. Une culture repose sur des actes et non sur des mots.

Ne vous inquiétez pas trop de la culture de votre entreprise. Ne forcez pas les choses, car vous ne pouvez pas installer une culture toute faite. Comme le bon vin, la culture s'élabore au fil du temps.

Faites confiance

Quand on traite les gens comme des enfants, ils travaillent comme des enfants. C'est exactement ce que font de nombreuses entreprises avec leur personnel. Leurs employés doivent faire approuver la moindre dépense et demander la permission avant d'entreprendre quoi que ce soit. C'est tout juste s'il ne leur faut pas un mot pour aller aux toilettes.

Les entreprises où tout doit toujours être approuvé engendrent une culture de décérébrés. Elles créent une relation « patron contre travailleurs « qui clame bien haut : « Je ne vous fais pas confiance ».

Que gagnez-vous à interdire formellement à vos employés d'aller sur YouTube ou sur les réseaux sociaux lorsqu'ils sont au bureau ? Strictement rien. Ce temps ne se convertira pas en temps de travail. Les gens trouveront un autre moyen de se distraire.

De toute façon, vous n'obtiendrez jamais des gens qu'ils travaillent vraiment sept ou huit heures par jour. Oubliez ce mythe. Ils seront à leur poste sept ou huit heures par jour, mais ils ne travailleront pas tout ce temps. Tout le monde a besoin de petits moments de distraction pour rompre la monotonie d'une journée de travail. Quelques minutes de YouTube ou de Facebook ne font de mal à personne.

Pensez à tout le temps et à tout l'argent que coûte la surveillance de ces soi-disant incartades. Combien coûte l'installation d'un logiciel de surveillance ? Combien de temps des employés du service informatique perdent-ils

à surveiller des collègues plutôt que de faire avancer un projet qui en vaut la peine ? Combien de temps perdez-vous à rédiger des règlements que personne ne lit ? Calculez les coûts du manque de confiance en vos employés et vous comprendrez vite où est votre intérêt ».

Il est cinq heures, tout le monde dehors !

Bien des entreprises imaginent l'employé rêvé comme une personne qui a entre vingt et trente ans ait le moins de vie privée possible – quelqu'un pour qui travailler 14 heures par jour et dormir sous son bureau ne pose aucun problème. [sic] Bourrer l'entreprise de ce genre de travailleurs acharnés n'est pas une aussi bonne idée qu'on pourrait le croire. Mine de rien, vous obtiendriez du travail de moindre qualité. De plus, vous perpétueriez les mythes du genre « c'est la seule façon d'accéder à la cour des grands « .

Il ne vous faut pas plus d'heures de travail, mais des heures de travail plus productives. Les personnes qui ont une vie privée avec des tas d'occupations à la maison et ailleurs sont plus efficaces au travail. Elles s'acquittent de leurs tâches durant les heures de bureau pour pouvoir se libérer ensuite. Elles trouvent des moyens de travailler plus efficacement parce qu'il le faut : à cinq heures, elles doivent prendre les enfants à la garderie ou se rendre à la répétition de leur chorale. Alors elles mettent leurs heures de travail à profit.

Comme on le dit parfois, si vous voulez que quelque chose se fasse, demandez-le à la personne la plus occupée de votre entourage.

Vous avez tout intérêt à être entouré de gens occupés qui ont une vie privée et veulent faire autre chose que travailler. Vous auriez tort de demander à vos employés de faire tourner toute leur vie autour du travail, du moins si vous tenez à les garder longtemps ».

Le livre donne bien d'autres conseils de « bon sens » : « la nécessité est la mère de l'invention ; répondez à votre propre besoin » (autrement dit, n'ouvrez pas une entreprise qui vend des services ou produits qui ne sont pas nécessaires) ; « fixez-vous une ligne de conduite ; prenez position » ; « bénissez vos contraintes ; moins c'est mieux » ; « soyez concret » ; « visez l'efficacité plutôt que l'excellence » ; « vos estimations sont pourries » ; « ne copiez pas ; évitez les pâles copies » ; « faites-en moins que vos concurrents » ; « a quoi bon se soucier des concurrents ; concentrez-vous sur vous-même plutôt que sur eux « ; « habituez-vous à dire non » ; « laissez vos clients être infidèles » ; « les communiqués de presse sont des pourriels » ; « peu

importent les années d'expérience [pour le recrutement] » ; « peu importent les diplômes [recrutement] » ; « embauchez les meilleures plumes » ; « annoncez vous-même vos mauvaises nouvelles » ; « sachez présenter vos excuses » ; « la culture est le résultat d'un comportement cohérent » ; « communiquez simplement » ; « ne dites plus ‹dès que possible› [ou ASAP, As Soon As Possible] » .

— Des cellules autonomes, l'exemple de Sogilis

Le fondateur de cette entreprise est un passionné autodidacte : il n'a pas le bac mais a commencé à coder dès l'âge de 5 ans. Dès ses 18 ans il a été embauché comme développeur.

Son entreprise commence avec 3 personnes, mais la satisfaction des clients apporte une croissance assez importante « À ce moment précis, nous aurions pu nous laisser tenter par la croissance et embaucher à tour de bras. Mais nous voulions éviter le modèle de société de services qui fait de la quantité au détriment de la qualité. Je suis persuadé que le recrutement de masse est une mauvaise chose » [154] .Il s'agit de ne pas perdre cette culture de la qualité qui a fait leur succès. L'entreprise met donc en place ce qui est nommé un « management cellulaire » : il s'agit de fractionner les équipes en cellules de 6 à 7 personnes qui se fédèrent autour d'un sujet qui les passionnent et cela sans managers pour les contrôler ou les diriger.

Les équipes ont uniquement trois missions : enthousiasmer le client ; gagner suffisamment d'argent pour payer les salaires, le matériel, etc. ; « faire en sorte que tout le monde s'éclate en venant travailler le matin » [155]

Il ne veut pas de turn-over et il considère a priori que les gens sont honnêtes dans leur volonté de faire avancer l'entreprise. Tous les employés sont alors acteurs, ce sont eux qui prennent les engagements. C'est l'enthousiasme et la passion qui les guident pour répondre au projet et ce sont eux qui décident ou non d'employer les nouvelles recrues souhaitant rejoindre l'entreprise (ils ne vont pas chercher des personnes en fonction de leur besoin, ils choisissent de faire des projets pour lesquels ils ont déjà des compétences). « Ce sont d'abord les équipes qui rencontrent le candidat. Elles nous confient, à mon associé et à moi-même, ce qu'elles en ont pensé. Généralement, lorsque nous recevons la personne sélectionnée, c'est pour une simple validation, parce que nous savons déjà tout de lui, et qu'il est 'câblé' pour travailler chez nous » .

Tous les salariés sont sur un même pied d'égalité, chaque cellule a néanmoins un « référent » choisi par les membres de la cellule qui est chargé d'être à l'écoute de l'équipe. . « Tous les employés jouissent du même confort, de la même liberté: aucune contrainte horaire, aucune obligation... À partir du moment où le travail est bien fait » .

154 http://www.lefigaro.fr/vie-bureau/2014/02/27/09008-20140227ARTFIG00065-le-management-sans-managers-c-est-possible.php.

155 http://blog.sogilis.com/post/82777936927/retour-sur-la-vitrine-dexcellence-du-numerique-iserois#disqus_thread.

Dans ce système de travail, les carriéristes, les individualistes ne sont pas les bienvenus : cela met un frein énorme à toutes les problématiques liées au pouvoir dont on a pu parler précédemment, ce qui est un bénéfice énorme tant pour la vie des salariés que l'efficacité de l'entreprise.

L'esprit d'entrepreneur est encouragé « Si nos collaborateurs nous parlent d'un projet, nous mettons tout en œuvre pour l'épauler à monter une start-up grâce à un système de parrainage, où Sogilis aide financièrement le projet, et prend des parts dans ces nouvelles start-up »

On a là, même si le fondateur n'emploie pas ces termes, un mode de travail guidé et centré sur le flow : rien n'entrave le flow des salariés et tout est fait pour que les salariés puissent entretenir ce flow selon leurs aspirations et leurs motivations. C'est l'activité qui guide, c'est l'activité qui motive et l'organisation se plie à elle contrairement aux entreprises autoritaires.

On pourrait rétorquer que ce système n'est bon que pour les petites entreprises (ils ont 20 salariés à l'heure où nous écrivons ces lignes) et pour les entreprises liées aux nouvelles technologies. Or le prochain exemple va nous contredire :

— Des équipes-projet autodirigées, l'exemple de Gore-Tex

Gore-tex est un groupe américain de 10 000 salariés dont l'objet est la vente et la conception de chaussures et vêtements garantissant l'imperméabilité et la respiration. Il n'y a aucun chef, seulement des petites équipes-projets autodirigées. Les équipes n'ont pas d'ascendant les unes sur les autres, et travaillent chacune sur deux ou trois projets choisis en fonction de leurs compétences et de leurs envies. Les horaires ne sont pas fixes, ils peuvent partir quand il le décident, et cela quel que soit leur métier. La seule fonction qui pourrait s'apparenter au « chef » est le leader : il est plutôt animateur d'équipe, s'assure que le projet avance bien et que tous les points de vue sont pris en compte. Il ne peut pas s'imposer ou se faire faire « monter », il est élu par les membres de l'équipe. Les leaders ont également voté pour leur PDG en 2005, Terri Kelly, qui était également auparavant leader.

L'entreprise étant atypique, les nouvelles recrues ont durant un an un tuteur/coach (le « starting sponsor »), pour les aider à trouver les projets dans lesquels ils souhaitent s'investir ; personne ne leur dit quoi faire, il n'y a pas de descriptif de poste, c'est à eux d'y trouver leur place. Là non plus, les personnalités autoritaires et individualistes ne peuvent pas rester dans l'entreprise.

Les salariés peuvent aussi changer de métier, un comptable peut devenir vendeur si cela converge à la fois avec ses envies, ses compétences et les besoins de l'entreprise. L'innovation est très encouragée et tout le monde peut proposer une idée ; une partie du temps de travail est consacré à l'expérimentation de ces idées (mais pas imposée).

Les évaluations menant à des augmentations de salaire sont faites par tout le monde sur tout le monde ; puis les augmentations sont fonction du classement et changent selon les années.

Un bon vendeur peut être payé plus qu'un leader par exemple. Tous les salariés reçoivent un intéressement assez généreux, 13 % de sa rémunération annuelle sous forme d'actions.

Le résultat est qu'un associé sur 4 a plus de 20 ans d'ancienneté ; les produits sont connus et reconnus pour leur qualité et leur innovation ; l'entreprise fonctionne plus que bien.

— L'usine anti-aliénation, l'exemple de Favi

On s'éloigne à présent totalement du monde des cadres : Favi est une usine qui fabrique depuis cinquante ans des siphons en cuivre, des compteurs d'eau et des fourchettes de boîtes de vitesses pour la moitié des constructeurs européens ; elle a 400 salariés qui vivent un quotidien qui n'a strictement rien à voir avec tous les témoignages d'ouvrier, d'opérateur d'usine qu'on a pu voir jusqu'à présent.

L'usine est découpée en « mini usines », dont la production sert un client chacune, ce qui n'est pas sans rappeler le management cellulaire de Sogilis ou encore les équipes-projets de Gore-Tex. L'intêret est, ici, de donner son sens au travail, les ouvriers d'usine étant généralement déconnectés de la question de la destination de leur travail, du client, des conséquences de leur travail. Ici ils savent pour qui ils travaillent, où va leur travail, la satisfaction qu'ils donnent et ce qu'ils peuvent faire pour satisfaire le client ou répondre à ses besoins.

Les équipes sont amenées à visiter leur client pour observer la destination de leur travail ; cela répond totalement aux problématiques dont nous parlions dans la section « reconnaissance », les salariés ne sont plus dans le brouillard, ils savent pourquoi ils travaillent, le constatent visuellement.

Toujours dans cet esprit d'autonomie, de responsabilisation, le directeur a depuis longtemps enlevé les pointeuses pourtant caractéristiques des usines. Les horloges ont également été supprimées, les sonneries rythmant la production se sont éteintes. Aucun abus sur les horaires n'a été constaté et les rares retards sont traités à la racine. Par exemple, si un ouvrier arrive en retard à cause d'un souci sur sa mobylette, sa mobylette est réparée. Au contraire, cette libération des heures et des minutes a fait augmenter la productivité : les ouvriers n'hésitent plus à rester un quart d'heure de plus pour finir correctement leur cycle de travail.

Ce sont les ouvriers qui décident du « comment » de leur travail : ils décident du tempo de leur production, règlent eux-mêmes leurs machines, ils n'ont pas d'objectif de pièces à produire. Comme ils suivent leur propre rythme, la productivité a monté en flèche : ils n'ont pas peur de se surpasser et que cela devienne une nouvelle norme. Le directeur explique sur son site « il est malaisé d'être l'acteur d'une pièce écrite par d'autres. [...] méfions-nous des auteurs qui écrivent des pièces pour les autres. Presque toujours, cela cache un goût du pouvoir pour le pouvoir ou un souci d'intérêt personnel aux dépens de l'intérêt collectif, voire même aux dépens de l'intérêt du client. » Pour lutter contre la lassitude, ils changent de poste toutes les heures et

au bout d'un an ou deux, ils peuvent permuter entre les mini-usines.

Les primes ont été supprimées, et remplacées par un intéressement et une participation identique pour tous, des surprises et la rémunération des idées qui peuvent être proposées par tous.

L'ouvrier est l'élément le plus important et le directeur considère que c'est son bonheur qui fera sa performance : « la survie de la collectivité dépend du bonheur du client ! Seuls des opérateurs heureux peuvent faire des clients heureux. Si et seulement si, les clients et les opérateurs sont heureux alors, et seulement alors, les actionnaires sont heureux » [156]. Alors ils organisent des réunions pour savoir comment atteindre ce bonheur. Trois fois par jour, le directeur passe dans toutes les mini-usines pour discuter, régler les problèmes. S'il y a un problème avec un ouvrier, le directeur considère que c'est la faute de la structure, donc de lui.

La pyramide hiérarchique est inversée et presque plate : les ouvriers, les commerciaux et les leaders, puis la direction. Les niveaux intermédiaires sont donc considérablement restreints et le leader est toujours un ancien ouvrier reconnu par ses pairs ; les commerciaux travaillent dans leur mini-usine. Le leader n'impose pas de directive sans en expliquer l'origine (alors que dans les usines, traditionnellement, les ouvriers ne reçoivent aucune information, même sur la nature de leur travail) et doit les laisser libre du « comment » . Le directeur certifie que s'il venait à y avoir une crise, ce seraient d'abord les postes de cadres qu'il diminuerait, les ouvriers étant à ses yeux les plus importants.

L'information est libérée et accessible à tous, les stratégies sont exposées aux ouvriers et souvent ils prennent des décisions avec leur leader sans que cela vienne du haut.

Le directeur se dit humaniste et dit qu'il faut « avoir le courage de ne pas toucher à quelque chose qui marche » . Il fait confiance à ses équipes tout en gardant un contact (les trois promenades par jour). Comme dans Rework, sa planification est très limitée afin de s'adapter à l'environnement et qu'il n'y ait pas de « bruit de fond » l'empêchant d'entendre les bonnes occasions. « Nous pensons qu'il n'y a pas de futur sans présent, que le présent peut modeler le futur et qu'il convient donc d'observer, de s'adapter en permanence au présent pour effectivement préparer le futur » . L'incertitude est considérée comme une fête, une aventure, et, dans ses propos on y voit clairement une dénonciation des formes de management qui tentent de tout contrôler « il y a une forme de lâcheté facile à systématiquement se réfugier dans la préparation du futur » .

Il a néanmoins, au fil du temps, mis des valeurs qui servent de cadre : « Notre système repose avant tout sur deux valeurs judéo-chrétiennes : la bonté naturelle de l'homme et l'amour du client. De là découle l'absence de hiérarchie. Nous demandons aussi à nos salariés de respecter quatre commandements : la bonne foi, le bon sens, la bonne volonté et la bonne humeur. »

156 http://www.favi.com/managf.php

La reconquête du temps des salariés : le système ROWE dans Best Buy

Best Buy est une entreprise de vente de matériel électronique. Il y a quelques années, le changement s'est imposé par le bas, à coup d'expérimentations sur quelques équipes puis a conquis progressivement tout le siège. Le haut n'a appris que bien plus tard la nature des changements. Cali Ressler et Jody Thompson ont considéré que face aux problématiques du travail (infantilisation des salariés, travail qui rend malade physiquement et mentalement, travail qui impacte négativement la vie privée, les pertes de temps aussi bien pour l'entreprise que pour les employés...) il fallait changer en profondeur les règles du jeu : et cela passait par une révolution des considérations liées au temps. Étant donné les prouesses technologiques, il leur semblait aberrant que les bureaux puissent fonctionner encore comme dans les années 50, alors que les cadres peuvent travailler n'importe où, de leur téléphone ou de leur portable. Elles ont donc testé une nouvelle façon de travailler « ROWE » .

ROWE veut dire « Results-only Work Environnement », c'est-à-dire environnement de travail guidé par les résultats, qui pourrait se traduire ainsi : « Chacun est libre de faire ce qu'il veut, quand il veut, tant que le travail est fait » . Concrètement voici ce que cela représente :

— les salariés ont le droit de travailler chez eux, au bureau, n'importe où, selon leur convenance. Certains d'entre eux partent à la chasse et passent leurs coups de fil professionnels directement de la forêt ; d'autres passent 3 fois dans la journée au bureau, s'absentant au gré de leurs obligations privées (courses, enfants...) ; certains ne viennent que le matin ou que le soir; d'autres travaillent considérablement pendant 15 jours puis partent les 15 jours du mois en vacances dans d'autres pays. Il n'y a pas d'horaires à respecter, le salarié gère son temps comme il le veut. La seule chose qui compte, c'est de remplir ses objectifs.

Pour cela, le plus difficile a été de changer les « a priori », c'est-à-dire les jugements de valeur que les salariés et managers se posaient les uns sur les autres vis-à-vis du temps, des activités perçues, du comportement. Il fallait également se délester de la crainte et de l'anticipation des a priori (les fameuses ruminations autour des retards ou du fait de partir plus tôt) qui sont un gaspillage d'énergie qui participe amplement à la démotivation, au dégoût de son emploi. Finalement, ces a priori ont été chassés au fur et à mesure par une saine loi de réciprocité « je ne voulais pas que les autres me jugent [quand par exemple elle partait du bureau à 14 heures] donc je ne portais pas de jugement sur eux » [157] ; par des réunions où ils partageaient leur idée sur le temps ; par un blocage des attaques : si une personne faisait une remarque désobligeante « ton gamin est souvent malade je trouve... T'as pas peur que ça te joue des tours pour ta carrière ? il suffisait de lui répondre « Est-ce que tu as besoin de quelque chose ? « ou alors « Est-ce que je peux faire quelque chose pour t'aider ? « avec sincérité .

Globalement, les salariés sont bien plus responsabilisés et autonomes avec ROWE, donc le métier de manager se nuance. Il s'agit pour lui d'être très clair sur les objectifs à atteindre, de

157 témoignage dans « Pourquoi le travail nous emmerde... et comment faire pour que ça change !» , de Cali Ressler - Jody Thompson

communiquer souvent avec l'équipe, de ne pas se focaliser sur la façon dont ils travaillent (le « comment», comme chez FAVI), de ne pas prendre en compte le temps, le nombre d'heures, d'éviter les intrusions inutiles (pas de contrôle), d'arrêter d'élaborer des règles, de faire confiance aux salariés. Dans cette même optique, les réunions ont été diminuées et ne sont plus obligatoires. Un manager raconte qu'il a d'abord été très anxieux de ne plus avoir aucune idée de ce que faisaient les membres de son équipe, mais que petit à petit ce sont les salariés qui sont venus le voir individuellement, avec des questions bien plus pertinentes qu'avant.

La question délicate de ce système est celle du Code du travail : en effet, les personnes posent comme elles veulent leurs congés, leur maladie. Elles dépassent d'elle-même parfois les 40 heures semaines, mais parfois ne travaillent que très peu. Les notions de congés deviennent relatives et beaucoup travaillent sur leur lieu de vacances. Il n'y a plus de « semaine de travail» et de week-end : les deux sont entremêlés selon les souhaits de chacun. Toute la question juridique serait à repenser.

ROWE a eu un impact fort :

— le turn-over a chuté, par exemple pour une équipe sous ROWE on passe de 28 départs en 2005 à 6 en 2007 ; au total, le turn-over a baissé de 90 % : ce qui prouve que les employés se sentaient bien dans l'entreprise. À Gap Outlet, qui a adopté le fonctionnement ROWE aussi, le turn-over a baissé de 50 %.

— le moral, la santé des salariés étaient bien meilleurs (ils se soignaient quand nécessaire et ne propageaient pas de virus au bureau).

— la productivité a augmenté de 41 %

— des économies de 2, 2 millions de dollars ont été réalisées.

— les mauvais éléments ont été repérés ; en effet, dans un tel système, impossible de se cacher sous des apparences de « bourreau de travail», les licenciements ont donc augmenté un peu.

Cependant, à Best Buy, malgré l'évident succès de la méthode ROWE, l'histoire se finit mal : la direction a changé, et comme c'est souvent le cas dans ces circonstances elle a voulu mettre « sa patte », autrement dit montrer qu'elle avait du pouvoir et a fait cesser ROWE : retour à la semaine des 40 heures, tous au bureau et cela sous la vigilance des managers. « *Best Buy veut tout le monde sur le pont*, a dit le porte-parole pour annoncer la décision de l'entreprise, *et ça signifie que nous voulons que les employés viennent le plus possible au bureau afin de collaborer et de trouver des moyens de faire redécoller l'entreprise.*» Hubert Joly, le nouveau CEO, rajoute : « dans une telle situation de redressement, la direction doit venir d'en haut [...]. Vous avez besoin de vous sentir disponible au contraire d'indispensable» . Il caractérise le système de ROWE comme « fondamentalement vicié du point de vue de la direction ; la seule façon acceptable de diriger est la délégation.» Il s'agissait, par ce retour en arrière, d'envoyer un message à Wall Street, du caractère à présent sérieux de Best Buy...

Fort heureusement, selon les auteures de ROWE, les employés de Best Buy continuent, en

toute discrétion, à suivre le système ROWE.

En résumé :

Nous avons été frappés — extrêmement positivement— de constater que malgré les différences de taille, de domaine d'activité, de statut des salariés, les bonnes solutions pour que le travail soit plus intéressant, moins aliénant, plus juste, plus profitable à tous et que toute manœuvre politique, manipulatoire ou de harcèlement soit évincée tiennent à quelques mêmes solutions, ajustées en fonction de l'entreprise :

— Les cellules, la division en petits groupes indépendants liés à un projet complet : cela évince un nombre considérable de postes intermédiaires, de bullshit jobs, de « petits chefs » inutiles et coûteux à l'entreprise. Cela évince les manœuvres politiques manipulatoires pour « monter», cela protège du harcèlement. Cela remet le travail à sa place, c'est-à-dire autour de l'activité et tout ce qui gravite autour d'elle. Cela favorise le flow et l'implication des membres, donc cela participe à leur bonheur. Comme les cellules s'autogèrent, cela facilite considérablement la gestion.

— l'autonomie de tout le monde : cela permet aux personnes de développer tout leur potentiel (l'infantilisation les bloquant), cela rend leur métier plus intéressant et dans le cas du ROWE, cela permet une conciliation parfaite de la vie privée à la vie professionnelle. L'autonomie génère de la reconnaissance, car la confiance donnée est en elle-même une forme de reconnaissance.

— La concentration sur le travail, l'activité elle-même, en évinçant toute abstraction inutile : cela protège les supérieurs de l'aliénation culturelle, les remet dans la réalité, et redonne ses titres de noblesses à tous les métiers qui touchent à l'activité elle-même. Cela permet de s'adapter aux changements de l'environnement, donc cela préserve l'entreprise.

— la libération du temps : le temps n'est pas le travail, le travail n'est pas le temps passé. La surveillance via le temps (de présence, à faire telle activité) est problématique. Le temps passé au travail, sans pour autant que ce soit nécessaire à l'activité, est problématique autant pour l'entreprise que pour l'employé. L'idée est donc de libérer un maximum, de le laisser à disposition des employés qui jugeront de comment bien l'employer et de ne plus juger en fonction de l'horloge ou de la pointeuse.

Ces initiatives le prouvent : il est possible de changer de système au travail, d'évincer les questions de pouvoir, de domination, de soumission, de manipulation. Il est possible de changer à partir du « bas », tranquillement et posément, avec patience, pour conquérir des départements de centaines de personnes. Notons au passage que ces solutions, l'autonomie, le focus sur l'activité, la division en petits groupes, mais agissant dans une même direction, peuvent être applicable ailleurs que dans l'entreprise, tout comme toutes les esquisses de solutions que nous vous avons donné jusqu'alors. Libérez votre imagination et laissez-la passer à l'expérimentation, vous n'y trouverez que des aventures palpitantes !

Conclusion

Nous sommes de petits poissons dans un océan immense aux mille possibilités, aux mille chemins différents : on pense pouvoir se diriger là où l'on veut, faire ce que l'on veut. On pense que si on est à un endroit, c'est parce qu'on l'a sciemment décidé, parce qu'on croit que c'est le bon endroit pour nous. On l'a vu tout au long de cet ouvrage, cet océan est parcouru de mille courants nous poussant à droite, à gauche : nous sommes totalement ballottés dans les influences, nos nageoires semblent n'être que des accessoires pour nous faire croire à un libre arbitre, libre arbitre qui ne serait qu'une fiction. On serait déterminé par la télévision, nos parents, les médias, les commerces, les puissants et leurs idéologies, déterminés par le jus dont on veut nous tirer, déterminé par nos archaïques automatismes, déterminés par notre inconscient gobant toutes les informations que notre conscience a ignoré. La liberté, cette si belle notion, ne serait qu'en fait le meilleur moyen trouvé pour nous asservir à une paire de chaussures, à une chaîne TV, à un patron exploiteur, à des idéologies. Nous ne serions que ce que l'autre dit que l'on est, nous serions qu'une somme d'influences à la merci des courants.

Et pourtant nous écrivons ces derniers lignes sans haine, sans tristesse, sans colère ni dégoût. Nous avons abordé des dizaines de situations énervantes, injustes, graves et pourtant à l'issue de cette recherche que nous avons voulu partager, nous voyons clairement une solution on ne peut plus simple aux problèmes de la manipulation : être conscient.

Dans tout nos « donc » , prendre conscience des événements qui se déroulent permet de contrer la manipulation, de reprendre sa direction en main. Cependant, ce n'est pas un exercice facile que de mettre en œuvre nos mécanismes conscients : c'est neurologiquement plus coûteux que de laisser faire les automatismes, c'est plus difficile moralement et émotionnellement, surtout dans des situations délicates (les résistants dans l'expérience de Milgram en sont un excellent exemple, toutes leurs attitudes montrent à quel point ils leur étaient coûteux de mettre en application leur non), cela implique de faire des choix, de prendre des décisions, de les mettre en œuvre et tout cela est encore, très coûteux en terme d'énergie. Mais être conscient est un travail à la portée de tous. C'est un travail qui demande de l'entraînement, de l'autodiscipline, un travail qui nécessite de se forger des muscles mentaux, un travail quotidien de navigation sur nos courants et nos mers personnels. Mais il n'est pas vain. On en ressort plus fort, on reprend notre vie en main. On reprend la navigation de notre personne, acceptant ou non les influences de façon consciente, comme autant de vents dans nos voiles. Mais ce n'est pas qu'une question de direction, c'est une question de ne pas laisser passer sa vie à côté de soi, sans la voir ni l'entendre. Etre conscient, c'est être là, ici et maintenant : en cela, prendre garde à être conscient apporte un bienfait phénoménal, car les bonnes choses sont également mieux ressenties, mieux appréciées pour ce qu'elles sont, et on s'oublie pour ne faire qu'un avec l'ins-

tant présent, sans pour autant avoir abandonné la navigation de notre navire.

Nous terminons donc positivement. Si énervants, enrageants, injustes, intolérables soient les problèmes que l'on a abordés, prenons-les comme un défi sportif à relever : chaque petite manipulation est une haie à sauter, à contourner, à contre-exploiter, une petite énigme posée à notre créativité. Chaque petite construction, idée appliquée que nous lui opposons est une victoire, si minime soit-elle, qui nous conduit vers un nouveau paradigme. Chaque chose qui nous énerve doit être inspectée avec minutie, sans colère ni haine et être l'objet de notre imagination : ce n'est pas une guerre qu'il faut à ce monde, ce n'est pas une révolution, c'est une reconstruction, une réappropriation et cela passe par l'art, l'humour, l'inattendu, l'humanité, l'imagination, l'astuce, l'émancipation, l'autonomie... Dire non peut alors devenir une vraie passion qui sert au plus grand nombre, bien plus jouissive, et source de bonheur qu'une promotion, que la reconnaissance d'un statut supérieur et la possession de ses attributs symboliques. Et le formatage et la manipulation finissent par devenir inopérants. Et l'on en arrive à un nouveau paradigme pour sa propre vie, puis celle de ses proches, puis de son travail et plus... Nous espérons que tout les « donc» qui parsèment cet ouvrage se gonflent de vos idées, des expériences joyeuses et qui soient profitables au plus grand nombre. Pour notre part, nous continuons d'exercer (entre autres) et de partager nos « donc » , nos connaissances, nos découvertes ou celles des autres sur hackingsocialblog.wordpress.com.

Au plaisir !

Bibliographie

Ouvrages et documentaires vidéos

Manipulation, soumission, influence : ouvrages généraux

- Nicolas Guéguen, *Psychologie de la manipulation et de la soumission*, Dunod, 2011.
- Robert Cialdini, *Influence et Manipulation*, First, 1990
- Jean-Léon Beauvois, *La soumission librement consentie*, Presses Universitaires de France, 1998
- Jean-Léon Beauvois*, Les influences sournoises*, François Bourin, 2011.
- Yves-Alexandre Thalmann*, Le décodeur de la manipulation*, First, 2011.
- Thomas Bornot et Gilles Amado (réal.) *Le jeu de la mort,* France Télévisions et Radio Télévision Suisse, 2009. Documentaire.

Commercial

[les ouvrages sur la manipulation en général cités précédemment ont largement nourri cette section également]

- Nicolas Gueguen, *100 petites expériences en psychologie du consommateur*, Dunod, 2005.
- Serge Latouche, *Bon pour la casse*, Les liens qui libèrent, 2012.
- Edward Bernays, *Propaganda*, Zones, 2007
- Emmanuelle Ménage (réal.), *Le doc du dimanche : consommateurs pris au piège*, France Télévisions et Magnéto Presse, 2012.

Médias

- Sebastien Bohler, *150 petites expériences de psychologie des médias,* Dunod, 2008.
- Daniel et Clémence Schneidermann, *C'est vrai que la TV truque les images ?*, Albin Michel, 2008
- Michel Desmurget ,*TV lobotomie,* Max Milo, 2011.
- Philippe Bartherotte, *La tentation d'une île,* Jacob-Duvernet, 2009.
- Ollivier Pourriol, *On/Off,* Nil, 2013.
- Anne Streiger*, La vie sexuelle des magazines,* Michalon, 2006.

- Joseph Klatzmann, *Attention, statistiques ! comment en déjouer les pièges,* La découverte, 1992.
- @rrêt sur images, *Je suis une voyeuse, et je m'en flatte*, 31/08/12, http://www.arretsurimages.net/emissions/2012-08-31/Je-suis-une-voyeuse-et-je-m-en-flatte-id5167
- Pierre Bourdieu, *Sur la télévision*, Raisons d'agir, 1996.

Travail

- Michela Marzano, *Extension du domaine de la manipulation, de l'entreprise à la vie privée*, poche, 2010.
- Pierre Carles, Christophe Coello , Stéphane Goxe (real.), *Attention danger travail*, film documentaire, 2003.
- Stenka Quillet et Charles Maumy (real.), *Envoyé spécial. Entreprises : les patrons mettent-ils trop la pression ?* France Télévisions, 28/02/2013.
- Dorothée Ramant, *Journal d'un médecin de travail*, Le Cherche midi, 2006.
- Antoine Darima, *Guide pratique pour réussir sa carrière en entreprise avec tout le mépris et la cruauté que cette tâche requiert,* Zones, 2008.
- Marie-France Hirigoyen, *Le harcèlement moral*, La découverte, 2003.
- Grégoire Philonenko et Véronique Guienne, *Au carrefour de l'exploitation*, Desclée DeBrouwer, 1997.
- Vincent Talaouit avec Bernard Nicolas, *Ils ont failli me tuer*, Flammarion, 2010.
- Elisabeth Grebot, *Agir contre le harcèlement moral au travail*, Le cavalier Bleu, 2010
- Christophe Dejours, Isabelle Grenet, *Psychopathologie du travail*, Elsevier-Masson, 2012.
- Christophe Dejours, *Travail, usure mentale*, Bayard Culture, 2008.
- Alexandre des Isnards, Thomas Zuber, *L'open space m'a tuer* , Hachette littérature, 2008.
- Adam Lashinsky, *Inside Apple*, Dunod, 2013.
- Michel Perreault, *Je ne suis pas une entreprise*, Les empêcheurs de penser en rond - La Découverte, 2011.
- *Capital : Espionnage des salariés, pression : les patrons peuvent-ils tout se permettre ?* M6, 02/06/2013.
- Gaël Guiselin et Aude Rossigneux, *Confessions d'une taupe à Pôle emploi*, Calmann-Lévy, 2010.
- Paul Moreira et Hubert Prolongeau, *Travailler à en mourir*, Flammarion, 2009.

- Carmen Losmann (real.), *Au travail, corps et âme*, Film Documentaire,2012.
- Jean-luc Bernaud et Claude Lemoine, *Traité de psychologie du travail et des organisations*, Dunod, 2012.
- Elsa Fayner, *Et pourtant je me suis levée tôt*, Editions du Panama, 2008.
- Marion Bergeron, *183 jours dans la barbarie ordinaire*, Plon, 2010.
- Dominique Decèze, *Gare au travail*, Jean-Claude Gawsewitch, 2008.
- Patrick Amar, *Psychologie du manager*, Dunod, 2008.
- Dason Fried et Heinemeier Hansson, *Rework*, Maxima, 2012.
- Pierre Morin et Eric Delavallée *Le manager à l'écoute du sociologue*, éditions d'organisation, 2003.
- Elisabeth Pelegrin-Genel, *Des souris dans un labyrinthe*, Les empêcheurs de penser en rond, 2010.
- Laurent Auzoult*, Psychologie du pouvoir,* Dunod, 2013.
- Nicole aubert et Vincent de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Seuil, 2007.
- François Dubet, *Injustices, l'expérience des inégalités au travail*, Seuil, 2006.
- Isabelle Bruno, Julien Prévieux, Emmanuel Didier, *Statactivisme*, Zones, **2014.**
- Emmanuel Didier et Isabelle Bruno, *Benchmarking*, Zones, 2013.

Internet

- Laurent Burlet. *Suicides chez les inspecteurs du travail : un scénario à la France Télécom ?* in : Rue 89 [en ligne], 2012 [consulté en 2013] disponible sur : http://www.rue89lyon.fr/2012/02/09/suicide-chez-inspecteurs-travail-scenario-france-telecom/
- http://www.rue89.com/rue89-eco/2012/09/24/regles-implicites-au-bureau-ne-pas-les-comprendre-peut-couter-cher-235496
- http://www.rue89.com/rue89-eco/2012/09/04/lentretien-devaluation-ca-maide-ou-ca-menfonce-235038
- http://rue89.nouvelobs.com/2014/01/15/a-pole-emploi-vivez-quelle-planete-a-age-quand-meme-249032
- http://www.lesinrocks.com/2010/09/25/actualite/humiliation-depression-demission-loffre-triple-play-de-france-telecom-1125601/
- http://www.slate.fr/life/82067/organisation-travail-open-space-critique

- http://www.slate.fr/story/89767/votre-presence-au-bureau-plus-obligatoire
- http://www.lemonde.fr/economie/article_interactif/2009/09/11/france-telecom-des-humiliations-du-quotidien_1239249_3234.html
- http://www.lemonde.fr/societe/article/2010/02/17/des-salaries-d-ikea-demontent-le-mythe_1306545_3224.html
- http://www.letelegramme.fr/ig/generales/regions/finistere/ikea-nouveaux-temoignages-d-ex-salaries-07-03-2012-1624276.php
- http://www.lariposte.com/le-suicide-au-travail-temoignage-d,1472.html
- http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/30-idees-nouvelles-pour-manager-autrement_1512222.html
- http://www.huffingtonpost.fr/2014/03/13/mauvaise-ambiance-de-travail_n_4956255.html?utm_hp_ref=france
- http://owni.fr/2012/05/03/veritometre-debat-hollande-sarkozy/
- http://www.capital.fr/enquetes/strategie/chez-gore-tex-chaque-salarie-est-son-propre-manager-837156
- http://www.forbes.com/sites/garypeterson/2013/03/12/cutting-rowe-wont-cure-best-buy/
- http://www.startribune.com/business/195156871.html
- http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/l-entreprise-sans-hierarchie-ca-marche_1537786.html
- http://blog.sogilis.com/post/82777936927/retour-sur-la-vitrine-dexcellence-du-numerique-iserois#disqus_thread
- http://www.businessweek.com/stories/2006-12-10/smashing-the-clock
- http://www.la-psychologie.com/manipulation.htm
- http://www.apprendre-a-manipuler.com/
- http://www.psychologie-sociale.com
- http://www.favi.com/managf.php
- http://www.ojd.com
- http://www.acrimed.org